

Myyjän motivaatioon vaikuttavat tekijät

Ville Hussi



Tekijä tai tekijät Ville Hussi	Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2010
Raportin nimi Myyjän motivaatioon vaikuttavat tekijät	Sivu- ja liitesivumäärä 51 + 7
Opettajat tai ohjaajat Kristiina Laine	
<p>Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Asappi Oy:lle, joka on pääkaupunkiseudulla toimiva lähettipalveluyritys. Asappi Oy:n myyjät eivät ole täysin motivoituneita myyntityön tekemiseen, minkä takia opinnäytetyössä haluttiin selvittää, miten myyjien esimiehet voivat motivoida alaisiaan tehokkaaseen myyntityöhön. Opinnäytetyö rajattiin käsittelemään sitä, miten esimies voi vaikuttaa myyjän motivaatioon, koska se oli toimeksiantajayrityksen toive.</p> <p>Opinnäytetyössä käytetty teoria keskittyy motivaatioon, sekä myynnin johtamiseen. Opinnäytetyön teoriaosuudessa on selitettynä se, mitä motivaatio ylipääntensä on ja minkälainen merkitys sillä on myyntityössä. Teoriaosuudessa myynnin johtamisen osalta keskitytään siihen, miten myyntijohtaja voi vaikuttaa myyjien motivaatioon motivoimalla, palkitsemalla, oikeanlaisella palkkamallilla, sekä kouluttamisen avulla. Lisäksi opinnäytetyön teoriaosuudessa perehdytään siihen, miten myyntijohtajan järjestämät myyntikilpailut ja asetut myyntitavoitteet vaikuttavat myyjien motivaatioon.</p> <p>Tutkimus toteutettiin määrällisen kyselyn avulla. Tutkija teetti kyselyn opinnäytetyössä käytetyn teorian pohjalta, johon vastasi 46 yritysmyyntitehtävissä toimivaa henkilöä. Kyselyssä saatujen tulosten perusteella tutkimuksen toteuttaja laati kehittämissuhteita toimeksiantajayrityksen myyntityötä johtavalle henkilölle.</p> <p>Tutkimuksessa kävi ilmi, että kaikki opinnäytetyön teoriaosuuden asiat vaikuttavat myyjien motivaatioon. Kyselyn vastausten, sekä toimeksiantajayrityksessä tehdyn havainnoin perusteella tehtiin johtopäätökset, joiden mukaan Asappi Oy:ssä myyntiä johtavan henkilön tulisi kannustaa myyjiään enemmän työntekoon, tarjota myyjilleen ylimääräisiä palkintoja hyvin tehdystä työstä, sekä järjestää enemmän myyntikoulutuksia. Lisäksi hänen tulisi järjestää myyjilleen myyntikilpailuita, sekä asettaa myyjille selkeät myyntitavoitteet.</p>	
Asiasanat Motivaatio, motivoiminen, myynti	

Degree Programme in Sales

Authors Ville Hussi	Group or year of entry 2010
The title of thesis Salesperson's motivation factors	Number of report pages and attachment pages 51 + 7
Advisor(s) Kristiina Laine	
<p>This thesis was commissioned by Asappi Oy, who provides courier services in the Helsinki metropolitan area. Salespeople in Asappi Oy are not fully motivated to do sales, which is why the purpose of this thesis was to find out how sales managers can motivate their subordinates to sell more effectively.</p> <p>The topic of the present study was narrowed down to the ways in which management can affect the motivation of a salesperson. The framework was created based on a wish made by the sales manager from Asappi Oy.</p> <p>Theory used in this thesis focuses on motivation and sales management. The theoretical part of this thesis includes a definition of motivation in general and its' importance in sales. The theoretical part also concentrates on sales management and how it can affect the motivation of a salesperson with motivating, rewarding, using the right wage model and offering good quality training. In addition, the theoretical part of the thesis focuses on how sales competitions and settled sales targets organized by sales manager can affect the motivation of a salesperson.</p> <p>The study was conducted by using a quantitative survey. The survey was conducted on the basis of the theory used in this thesis. The survey got answers from 46 persons who are working as business to business salespersons. Development proposals for Asappi Oy's sales manager were made based on results of the survey.</p> <p>The study revealed that all the aspects discussed in the theoretical part of the thesis have an effect on salesperson's motivation. The conclusions of the research were drawn based on the results of the survey and observation. According to the conclusions, the sales manager in Asappi Oy should use methods of encouragement to boost sales, use extra rewards as motivators and provide more sales training for salespeople. The sales manager in Asappi Oy should also organize sales competitions and set explicit sales targets.</p>	
Key words Motivation, motivating, sales	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimusongelma ja tavoitteet	1
1.2	Aiheen rajausta ja toimeksiantajayritys	2
2	Motivaatio	4
2.1	Motivaatio yleisesti	4
2.2	Motivaation merkitys myyntityössä	5
3	Myynnin johtaminen	7
3.1	Myynnin johtamisen tavoitteet ja tehtävät	7
3.2	Myyjän motivoiminen	8
3.3	Palkitsemismallit	10
3.4	Myyjän kouluttaminen	12
4	Myyntikilpailut	16
4.1	Myyntikilpailun tavoite	16
4.2	Myyntikilpailumallit	16
4.3	Toimivan myyntikilpailun edellytykset	17
5	Myyntitavoitteet	20
5.1	Myyntitavoitteiden monimuotoisuus	20
5.2	Myyntitavoitteiden päämäärät	22
5.3	Tavoiteasetanta	24
6	Viitekehys: Myyjän motivaatioon vaikuttavat tekijät	27
7	Tutkimuksen toteutus	30
7.1	Tutkimusmenetelmät	30
7.2	Aineiston hankinta	31
7.3	Aineiston analysointi	32
7.4	Reliabiliteetti ja validiteetti	33
8	Tutkimustulokset	35
8.1	Vastaajien taustatiedot	35
8.2	Sisäinen motivoiminen	36
8.3	Ulkoinen palkitseminen ja palkkamallit	37
8.4	Myynti- ja tuotekoulutus	39

8.5	Myyntikilpailut	41
8.6	Myyntitavoitteet.....	42
9	Yhteenveto	44
9.1	Johtopäätökset.....	44
9.2	Kehittämisehdotukset.....	46
10	Loppusanat.....	48
10.1	Jatkotutkimusehdotukset.....	48
10.2	Oman oppimisen arviointi	48
11	Lähteet	50
	Liitteet.....	52

1 Johdanto

Myyntityön tehokkuutta on tutkittu jo vuosikymmenten ajan monesta eri näkökulmasta. Yksi keskeisimmistä myyntityön tehokkuuteen vaikuttavista asioista on myyjän motivaatio. Jos myyjällä ei ole motivaatiota työntekoa kohtaan, ei hänen tekemänsä myyntityö tule silloin olemaan tehokasta ja laadullista. Motivaation voidaan siis katsoa olevan todella tärkeässä roolissa myyntityön tehokkuutta tutkiessa.

Myyjille maksettava palkka koostuu usein provisiosta, eli myyjä saa sitä enemmän palkkaa mitä enemmän hän tekee myyntiä. Palkkamallin taustalla on juurikin motivaatio. Mahdollisuudet isompiin ansioihin usein motivoivat ahkerampaan työntekoon. Pelkkä rahallinen palkkio ei kuitenkaan usein riitä siihen, että myyjällä olisi hyvä työmotivaatio. Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus tutkia rahallisen palkkion lisäksi myös muita keinoja, joilla myyjä saadaan motivoitua tehokkaaseen myyntityön tekemiseen.

1.1 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksessä Asappi Oy:ssä on huomattu, että yrityksessä myyntiä tekevät henkilöt eivät ole täysin motivoituneita tekemään ahkeraa ja tehokasta myyntityötä. Motivaation puutteen vuoksi myynti ei ole määrältään niin korkea ja laadultaan niin hyvä, kun se voisi olla nykyisellä henkilöstöllä. Tutkimuksessa pureudutaankin siihen, millä keinoilla myyjä voidaan motivoida tekemään tuloksellisempaa työtä. Tutkimus keskittyy myyjän motivaation parantamiseen myynninjohtolisten keinojen avulla. Opinnäytetyön tarkoituksena on siis selvittää se, miten myyjien esimiehet voivat motivoida alaisiaan tehokkaaseen myyntityöhön.

Opinnäytetyön tutkimusongelma on siis: Miten myynninjohtaja voi motivoida alaisiaan tekemään tehokasta myyntityötä? Tutkimusongelman alakysymyksiä ovat:

- Mitkä tekijät vaikuttavat myyjien motivaatioon ja miten esimiehet voivat motivaatiota parantaa?
- Miten myyjien motivaatiota voidaan parantaa kannustamisen, palkitsemisen ja koulutuksen avulla?

- Miten myyntikilpailuilla ja oikeanlaisilla myyntitavoitteilla voidaan parantaa myyjien motivaatiota?

Tutkimuksessa perehdytään siihen, miten myyjien esimiehet voivat motivoida alaisiaan tehokkaaseen myyntiin. Tämä tapahtuu ottamalla selvää siitä, minkälaiset tekijät vaikuttavat myyjien työmotivaatioon ja miten myyjien esimiehet voivat kyseisten tekijöiden avulla parantaa alaistensa motivaatiota. Opinnäytetyössä perehdytään siihen, miten myynninjohtajat voivat parantaa myyjien motivaatiota palkitsemisen, kannustamisen ja myyjille tarjottavan koulutuksen avulla. Työssä tutkitaan myös myyjien erilaisia palkitsemismalleja, sekä niiden tuomia etuja ja haittoja.

Lisäksi työssä perehdytään siihen, miten myynnin esimiesasemassa olevat henkilöt voivat parantaa myyjien motivaatiota järjestämällä myyntikilpailuja, sekä asettamalla oikeanlaisia myyntitavoitteita. Tarkoituksena on ottaa selvää, millä tavalla hyvin organisoitu myyntikilpailu vaikuttaa myyjän motivaatioon ja mitkä ovat onnistuneen myyntikilpailun edellytykset. Tarkoituksena on tutkia myös myyntitavoitteiden vaikutusta työmotivaatioon ja sitä, miten myyntitavoitteet tulisi asettaa, jotta ne toimisivat hyvinä motivaation lähteinä myyjille.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkimusongelman selvittämisen lisäksi myös perehtyä siihen, miten myyjien motivointikeinoja voidaan soveltaa tehokkaasti toimeksiantajayrityksessä.

1.2 Aiheen rajaaminen ja toimeksiantajayritys

Tutkimus on rajattu käsittelemään myyjien motivoimista, palkitsemista ja palkitsemismalleja, myyjille tarjottavaa koulutusta, myyntikilpailuja, sekä myyntitavoitteita. Aiheen rajaamisen on tapahtunut toimeksiantajayrityksen toiveiden kautta. Toimeksiantaja, sekä tutkimuksen toteuttaja pohtivat yhdessä tutkimuksen aiheen rajaamista ja tulivat yhteisymmärrykseen siitä, että kyseisten aihealueiden tutkiminen on toimeksiantajalle kaikin hyödyllisintä. Tutkimuksen toteuttaja toimii Asappi Oy:ssä myyjänä, joten aiheen rajaamista pohdittaessa on otettu huomioon sekä myyjän, että hänen esimiehensä näkökulma.

Toimeksiantajayritys Asappi Oy on vuonna 2003 perustettu yritys, joka tarjoaa asiakkailleen erilaisia lähetti- sekä kuriiripalveluratkaisuja asiakkaiden tarpeiden mukaan. Yrityksen toimialue kattaa pääkaupunkiseudun, sekä sen lähikunnat. Asappi Oy:n asiakaskuntaan kuuluu pääasiassa yritykset. Asiakkaisiin lukeutuu muun muassa Suomen suurimpiin kuuluvia lehtitaloja, esimerkiksi Aller Media Oy. Asappi Oy työllistää tällä hetkellä 18 henkilöä. (Asappi Oy 2013.)

Asappi Oy:n henkilökunnanjäsenistä 2 työskentelee tällä hetkellä myynnin parissa ja 1 myynnin esimiestehtävissä. Yrityksessä myynti on tällä hetkellä pienessä roolissa ja yrityksessä ei juurikaan panosteta myyjien motivoimiseen. Vähäisen motivoimisen takia myyjien motivaatio ei aina ole niin korkealla kuin se voisi olla, minkä takia työteho saattaa välillä laskea normaalia alhaisemmaksi. Yritys on vahvassa kasvuvaiheessa, joten lähitulevaisuudessa henkilöstöä, mukaan lukien myyjiä, tulee olemaan Asappi Oy:n palveluksessa enemmän. Edellä mainittujen seikkojen perusteella opinnäytetyönaihe on toimeksiantajayritykselle hyödyllinen ja ajankohtainen.

2 Motivaatio

Tässä luvussa käsitellään motivaatiota yleisesti. Luvussa on selitettynä se, mitä motivaatio on ja miten se vaikuttaa ihmisten toimintaan ja käyttäytymiseen. Kappaleessa on myös jaoteltu motivaatio kahteen eri kategoriaan sen ilmenemisen perusteella. Lisäksi kappaleessa perehdytään siihen, minkälainen merkitys motivaatiolla tai sen puutteella on myyntityössä.

2.1 Motivaatio yleisesti

Motivaatio on tekijä, joka saa tietyn henkilön tekemään tiettyjä asioita. Motivaatio määrittelee myös sen, paljonko henkilö on valmis näkemään vaivaa, jotta hän saa kyseisen asian tehtyä. (Stewart 2000, 9.) Motivaatio on henkilökohtaista ja se vaihtelee suuresti eri henkilöiden välillä. Toisilla ihmisillä on suuri motivaatio saada tietty asia valmiiksi, kun taas toisille ihmisille saman asian tekeminen voi olla merkityksetöntä. Motiivit vaihtelevat myös yksilön elämänvaiheiden mukaan. Esimerkiksi asiat, jotka motivoivat ihmistä nuorena, eivät enää motivoi välttämättä samalla tavalla myöhemmässä elämänvaiheessa. (Manning, Reece & Ahearne 2010, 382.)

Motivaatio voidaan jakaa kahteen eri ryhmään, jotka ovat sisäinen motivaatio ja ulkoinen motivaatio. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan luontaista palkintoa, jonka henkilö saavuttaa suoritettuaan tietyn tehtävän. Esimerkiksi myyjän motivaatio on sisäistä, jos hän nauttii asiakkaiden ongelmien ratkaisemisesta, sekä kokee ongelmien ratkaisemisen jo itsessään palkitsevana asiana. Myyjälle syntyy sisäinen motivaatio todennäköisesti silloin, kun myyntitehtävät tarjoavat mahdollisuuden saavutuksille, sekä itsensä kehittämiselle. Sisäisesti motivoituneilla työntekijöillä on halu työtehtävissään kehittymiselle, sekä halu uuden oppimiselle. Tämän takia sisäiset motivaatiotekijät ovat yleensä pitkäkestoisempia ja tehokkaampia kuin ulkoiset motivaatiotekijät. (Manning ym. 2010, 380.)

Ulkoinen motivaatio puolestaan tulee motivaation omaavan henkilön ulkopuolelta. Ulkoisen motivaation lähteenä toimii joko toinen henkilö, organisaatio tai kyseisen organisaation edustaja. Myynnissä ulkoinen motivaatio ilmenee usein myyjille jaettavissa

palkinnoissa, jotka myyjät saavat saavuttamalla asetetut myyntitavoitteet. (Manning ym. 2010, 380.)

2.2 Motivaation merkitys myyntityössä

Edellytyksenä tulokselliselle myynnille on se, että myyjillä on hyvä työmotivaatio. Jos myyjä ei ole motivoitunut myymiseen, on hänen turha olettaa saavan aikaiseksi hyvää tulosta. Stewartin (2000, 9) mukaan myynnin tehokkuus riippuu myyjien motivaatiosta, jos vain myyjillä on tarvittavat taidot, sekä työnantajilta saatu mahdollisuus tehokkaaseen myyntityöhön.

Jobber ja Lancaster (2009, 405) ovat todenneet, että motivaation kehittäminen on tärkeää myyjän menestymisen kannalta, koska korkea motivaatiotaso voi parantaa monia myyjän ominaisuuksia, sekä lisätä työtehoa. Alla olevassa listassa on esitetty, miten korkea motivaatiotaso vaikuttaa myyjään ja hänen työntekoonsa. Korkea motivaatiotaso vaikuttaa:

- Luovuuden lisääntymiseen
- Viisaampaan työntekkoon
- Mukautuvampaan myyntilähestymistapaan
- Kovempaan työskentelemiseen
- Korkeampaan itsetuntoon
- Rennompaan asenteeseen
- Suhteiden paranemiseen

Motivaation merkitys myyntityössä nousee esille tarkastelemalla ongelmia, joita motivaation puute myyntityössä aiheuttaa. Motivaation puute näkyy suoraan myynnin määrässä. Motivaatio ongelmien kanssa kamppaileva myyjä ei saa tehtyä yhtä hyvin myyntiä kuin hyvin motivoitunut myyjä. Tämän seurauksena huonosti motivoitunut myyjä ei pääse hänelle asetettuihin myyntitavoitteisiin, mikä heikentää kyseisen myyjän motivaatiota entisestään. Määrällisen myynnin lisäksi myynnin laadullisuus, sekä myyjän työteho laskevat motivaation katoamisen mukana. Myyjän soittamat myyntipuhelut ovat tasoltaan heikompia, jos myyjä ei ole motivoitunut työhönsä. Myyjän päivittäinen työteho

laskee motivaation laskiessa. Koska myyjällä ei ole motivaatiota ja innostusta tehdä työtään, ei hän tee sitä ahkerasti, minkä takia myyjän työteho laskee huomattavasti. (Donaldson 2007, 247.)

Myyntihenkilöstön suuri vaihtuvuus on ongelma, joka voi myös osittain liittyä motivaatioon. Jos myyjää ei ole motivoitunut tekemään myyntiä nykyisessä organisaatiossa, on myyjä enemmän motivoitunut uuden työn etsimiseen kuin nykyisen työn tekemiseen. Etenkin jos myyjä on hyvä myynnissä, on hänen helppo löytää uusi työpaikka ja tämän takia myyjä on motivoitunut enemmän uuden työpaikan etsimiseen nykyisessä yrityksessä myymisen sijaan. (Donaldson 2007, 247.)

Donaldson (2007, 247) on listannut asioista, jotka vaikuttavat huonon motivaation syntymiseen. Alla olevan listan asiat vaikuttavat huonon motivaation syntymiseen ja myynnin johtajien tulisi vältellä näitä asioita:

- Huonot olosuhteet työnteolle
- Huonot raportointimenettelyt
- Huono viestintä alaisten ja esimiesten välillä
- Epäreiluus palkitsemisessa
- Ylenemisen mahdollisuuksien puute
- Yksilönä osallistumisen puute
- Kannustimien puute
- Vanhempien myyjien suhteettoman iso määrä

3 Myynnin johtaminen

Tässä luvussa perehdytään myynnin johtamiseen. Luvussa esitellään myynnin johtamisen eri tehtäviä ja tavoitteita sekä se, miten myynnin johtamisen avulla myynnin esimies voi vaikuttaa myyjien työmotivaatioon. Kappaleessa on esiteltynä se, miten myyntijohdaja voi vaikuttaa alaistensa motivaatioon motivoimalla, palkkamallilla, sekä myyntikoulutuksen avulla.

3.1 Myynnin johtamisen tavoitteet ja tehtävät

Myynnin johtamisen tavoitteena on kehittää yrityksen liiketoimintaa johtamalla myyjiä parhaisiin mahdollisiin suorituksiin. Hyvin toteutettu myynnin johtaminen on toistuva ja säännöllisesti suoritettava prosessi. Mitä enemmän myynnin esimies viettää aikaa myyntitiiminsä ja myynnin johtamisen parissa, sitä paremmat myynnin johtamisella saavutetut tulokset usein ovat. Monet myyntiä johtavat henkilöt käyttävät liian vähän aikaa myyntitiimin yksilöihin, sekä tiimiin kokonaisuudessaan. Huonosti hoidettu myyntitiimin johtaminen näkyy huonoina myyntituloksina, sekä myyjien motivaation heikkene-
misenä. (Stewart 2000, 1)

Myynnin johtamiseen katsotaan kuuluvan useita erilaisia tehtäviä. Stewartin (2000, 1), sekä Doylen & Sternin (2006, 301) mielestä myynnin johtamisen tehtäviä ovat:

- Myynnin suunnitleminen
- Myynnin organisointi
- Myynnin ohjaaminen ja valvonta
- Myyjien rekrytoiminen
- Myyjien kouluttaminen
- Myyjien motivoiminen
- Myyjien palkitseminen
- Myyjien ja myyntisuoritusten arvioiminen

Stewartin (2000) mukaan edellä mainituista myynnin johtamisen tehtävistä tärkeimpiä ovat myyjien motivoiminen sekä kouluttaminen.

3.2 Myyjän motivoiminen

Yrityksissä hyvien myyntitulosten takana on hyvin motivoitunut myyntihenkilöstö. Tämän takia myynninjohtajan keskeisiin tehtäviin kuuluu myyjien motivaatiosta huolehtiminen. Myyjien motivointikeinoihin kuuluu esimerkiksi palkitseminen, koulutus, kannustava työilmapiiri, sekä työn arvostaminen. (Rope 2000, 410.) Hyvin motivoituneen myyntitiimin perustaminen ja ylläpitäminen on haastava tehtävä. Väistämättömät kieltäytymiset, joita myyjät kohtaavat päivittäin laskevat heidän itseluottamus- ja motivaatiotasoa. Joillakin toimialoilla kieltäytymisten määrä on lukuisasti suurempi kuin onnistumisien määrä, jonka takia työmotivaatio voi muodostua isoksi ongelmaksi myyjälle. (Jobber & Lancaster 2009, 405.) Myyjän motivoiminen on onnistuneen myyntityön kannalta erittäin tärkeää. Monelle myyjälle on käynyt niin, että he ovat odottaneet myynnilleen liian nopeita tuloksia ja ovat pettyneet. Usein aloittelevat myyjät ovat innostuneita ja motivoituneita myymiseen. Asiakkaiden kieltäytymiset kuitenkin ovat syöneet monen aloittelevan myyjän motivaation ja kyseiset myyjät pyrkivät välttämään usein työntekoa. Tämän takia myyjien motivoiminen on elintärkeää. Pitkäjänteisyyden puute, sekä pettymysten tuottama motivaation puute ovat päättäneet monen aloittelevan myyjän uran, vaikka kyseisellä henkilöllä olisi muuten ollut potentiaalia huippumyymäjäksi (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 61).

Esimiestehtävissä olevien henkilöiden motivoidessa myyjiä olisi hyvä ottaa huomioon sekä sisäinen motivaatio, että ulkoinen motivaatio. Rahallinen palkitseminen ei pelkästään riitä myyjän motivoimiseksi, vaan johdon on pyrittävä motivoimaan myyjää myös aineettomasti (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 108). Organisaatioissa tarjottavan myyntityön tulisi olla sellaista, että se tarjoaa sopivan sekoituksen myyjälle molempia motivaatiota. Työn pitäisi olla itsessään jo palkitsevaa, mikä vaikuttaa myyjän sisäiseen motivaatioon ja lisäksi sen pitäisi sisältää palkintoja, joilla pyritään vaikuttamaan myyjien ulkoiseen motivaatioon. Koska eri ihmisillä on erilaiset kiinnostuksen kohteet ja arvot, he reagoivat eritavalla motivointi yrityksiin. Tämän takia myyjien ulkoinen motivoiminen palkitsemalla voi olla hankalaa. (Manning ym. 2010, 381-382.)

3.2.1 Sisäiseen motivaatioon vaikuttaminen

Monissa tapauksissa myyjän työsuoritukseen ja motivaatioon vaikuttaa todella paljon se, miten myyntipäällikkö esittää arvostusta heidän tekemästään hyvästä työstä. Myyjän sisäiseen motivaatioon usein vaikuttaa se, että hän saa kiitosta hyvin tehdystä työstä, sekä se, että hän kokee itsensä yksilöksi työpaikalla. Tämän takia kaksinkeskeinen kommunikaatio myyjän ja esimiehen välillä on välttämätöntä. Usein työstä saama arvostus tekee myyjälle sen, että työnteko itsessään motivoi heitä ahkerampaan myymiseen. Esimies voi pyrkiä vaikuttamaan myyjän sisäiseen motivaatioon myös osoittamalla henkilökohtaista kiinnostusta myyjää kohtaan. Esimies voi osoittaa henkilökohtaista kiinnostusta alaisiaan kohtaan esimerkiksi opettelemalla heidän lastensa nimet, tai vaikkapa opettelemalla alaisten syntymäpäivät ja onnittelemalla heitä syntymäpäivän johdosta. (Manning ym. 2010, 381-382)

Myyjien sisäiseen motivaatioon vaikuttaa usein heidän tekemänsä myyntityö itsessään. Myyjät ovat motivoituneita tekemään työtä, jos he kokevat että työn tekeminen hyvin on kannattavaa heille. Myyntityö usein toimii hyvänä sisäisen motivaation lähteenä silloin kun myyjälle tulee vahva onnistumisen tunne tehdessään kaupat. Tämän takia monissa myyntiorganisaatioissa käytetään jonkinlaista merkkiä ilmoittamaan myyntitiimin jäsenille siitä, jos joku jäsen onnistuu tekemään kaupat. Merkkinä voi toimia esimerkiksi kello joka soi onnistuneiden kauppojen merkiksi. Tällaisilla merkeillä itse myyntityön tekeminen voidaan saada myyjien mielestä motivoivaksi. Myyntityö itsessään toimii sisäisenä motivoijana myyjille silloin, kun myyntityön tekeminen sisältää luontaisia palkintoja. Tällaisia palkintoja voi olla esimerkiksi mahdollisuus saada ylennys hyvin tehdyllä työllä. Luontaisena palkintona työssä voi toimia myös ammatillinen kehittyminen. Myyjää motivoi myyntityön tekeminen, koska myyntiä tekemällä hän tukee omaa ammatillista kasvamistaan. (Orr 2012, 162-163.)

3.2.2 Ulkoisten palkintojen tehokas käyttö

Monet organisaatiot saavuttavat hyviä myyntituloksia huolellisesti kehitetyn palkitsemisjärjestelmän ansiosta (Manning ym.2010, 382). Myyjien palkitseminen vaikuttaa heidän myyntisaavutustensa lisäksi myös työilmapiiriin. Hyvin suunniteltu palkitseminen pitää myyntihenkilöstön ilmapiirin hyvänä ja hyvän ilmapiirin myötä myös myyntisaa-

vutukset usein paranevat. Palkitsemis- ja kannustinjärjestelmää on syytä miettiä ennen sen käyttöönottoa, sillä huonosti suunnitellut palkkiot vaikuttavat negatiivisesti myyjien motivaatioon. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 186.) Vaikkakin ulkoisten kannustimien tuottama motivaatio ei yleensä olekaan yhtä pitkäkestoista kuin sisäinen motivaatio, voi hyvin toteutetulla kannustinjärjestelmällä olla pitkäkestoisia hyötyvaikutuksia sekä organisaatiolle, että yksittäiselle työntekijälle. (Manning ym. 2010, 382.)

Hyvä kannustinohjelma keskittyy useisiin tärkeisiin näkökulmiin myyjän työssä, kuten esimerkiksi uusien asiakkuuksien luomiseen, myynnin kasvattamiseen nykyisten asiakkaiden parissa, sekä parantaa myynnin jälkeistä asiakaspalvelua. Ulkoisten kannustimien kanssa myynnin esimiehen on mietittävä sitä, minkälaisella kannustimella on isoin vaikutus myyjiin. Esimiehen tulisi myyjiltä saamien tietojen perusteella päättää se, mikä asia toimii ulkoisena kannustimena. Kannustin voi olla esimerkiksi rahapalkinto tai vaikkapa lomamatka. Monet esimiesasemassa olevat henkilöt haluavat käyttää ulkoisena kannustimena jotakin muuta kuin rahapalkintoa, koska myyjillä on jo valmiiksi rahapalkinto kannustimena myyntimääriin pohjautuvan palkkamallin ansioista. (Manning ym. 2010, 382.)

3.3 Palkitsemismallit

Rubanovitschin ja Valorinnan (2009, 108) mukaan oikeanlaisella palkitsemismallilla on vaikutusta myyntitiimin motivaatioon ja ilmapiiriin, joiden kautta sillä on vaikutusta myyntitiimin saavutuksiin. Myyjän palkkamallia luodessa on päätettävä se, kuinka paljon myyjille palkkaa maksetaan heidän suorituksistaan ja miten palkka muodostuu. Jos yritys maksaa keskimääräistä vähemmän palkkaa myyjille, on yrityksen vaikea löytää hyviä myyjiä. Maksamalla myyjille keskivertoa parempaa korvausta yritys houkuttelee mahdollisia huippuosajia myyjikseen. (Doyle & Stern 2006, 305.) Palkitsemismalleja suunniteltaessa ja kehiteltäessä on otettava huomioon myynnin johdon vastuu myynnin toimivuudesta. Palkitsemismallin rakentamiseen vaikuttavia tekijöitä ovat myynnin esimiehille asetetut tavoitteet, tavoitteiden realistisuus, sekä myyjien roolit organisaatiossa. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 108.)

Myyjän palkka muodostuu usein kiinteästä, sekä muuttuvasta osasta. Joskus myyjän palkka voi muodostua pelkästä kiinteästä osasta tai vaihtoehtoisesti pelkästä muuttuvasta osasta. Kiinteä osa voi olla esimerkiksi kiinteä kuukausipalkka tai työtunneista maksettava kiinteä palkka. Muuttuva osio sen sijaan usein muodostuu siitä, kuinka paljon myyjä on saanut myyntiä tehtyä. Muuttuva osio voi muodostua provisioista ja muista bonuksista. (Rubanovitch & Valorinta 2009, 107.)

Kiinteä palkka on sidottu aikaan, jonka ajan työntekijä tekee töitä. Kiinteään palkkaan ei siis vaikuta se, paljonko myyjä on tehnyt myyntiä. Pelkästään kiinteästä osiosta muodostuva palkkamalli on usein käytössä silloin, kun myyjä joutuu uhraamaan merkittävän osan ajastaan muille työtehtäville, esimerkiksi asiakaspalveluun, markkinatutkimuksen tekemiseen tai muihin projekteihin. Myyjälle annetaan usein myös silloin pelkästään kiinteätä palkkaa, jos myyjä on uusi tai jos myynti muodostuu myyntitöiden yhteisellä työpanoksella ja yksilöiden panosta myynnissä on vaikeata arvioida. Pelkkään kiinteään palkkaan perustuvan palkkamallin etu on sen yksinkertaisuus. Esimiehille on helpompaa budjetoida ja hallinnoida palkkausmallia, jossa maksettavan palkkion määrä on vakio. Tällöin on myös helpompaa siirtää myyjä toiselle toimialueelle tekemään myyntiä, koska heidän palkkionsa pysyy samana, vaikka myyntimäärät uudelle toimialueella olisivatkin pienempiä. Palkkausmallin huono puoli on siinä, että se ei motivoi tehokkaaseen työntekoon. Koska palkka pysyy samana myyntimääristä huolimatta, myyjällä ei ole tarvetta saada suuria määriä myyntiä aikaiseksi ja tämän myötä myyjällä ei ole myös motivaatiota tehdä tehokasta myyntityötä. (Honeycutt, Ford & Simintiras 2003, 180.)

Joissakin yrityksissä puolestaan on käytössä palkkausmalli, joka perustuu pelkästään muuttuvaan palkkioon. Tällaiset yritykset ovat erittäin tuloshakuisia, koska palkka perustuu täysin siihen, paljonko myyjä saa myyntiä tehtyä. Kyseisen palkkausmallin avulla myyjän ja hänen esimiehensä on molempien helppo seurata myyjän suoritustulosta. Jos myyjä ei ole tyytyväinen saamaansa palkkaan, on ratkaisu ongelmaan yksinkertainen pelkkään muuttuvaan palkkaan perustuvassa palkkausmallissa. Myyjän täytyy vain yksinkertaisesti tehdä ahkerammin työtä. Pelkästään provisioon pohjautuvalla palkalla on omat heikkoutensa. Eräs sen heikkouksista on se, että se on turvaton. Jos myyjä sairastuu pahasti ja ei pysty tekemään työtään yhtä hyvin kuin normaalisti, jää hänen palkkansa helposti todella pieneksi. Koska myyjä saa palkkaa ainoastaan tekemistään kaupoista,

voi myyjä olla myös vastahakoinen kaikkea ei myymiseen liittyviä aktiviteetteja kohtaan. Myyjät saattavat myös alkaa myydä tuotteita ja palveluita, joita asiakas ei tarvitse, koska myyjä ei ole päässyt haluamalleen palkkatasolle. Palkkausmallista voi olla myös haittaa myyjän esimiehille, koska palkka vaihtuu paljon, on vaikea arvioida sitä, paljonko myyjien palkkoihin kuluu kuukausittain rahaa. (Honeycutt ym. 2003, 180-181.)

Kaikkein yleisimmin myyjien palkkamalli muodostuu kiinteästä osiosta, sekä muuttuvasta osiosta. Myynnin ja markkinoinnin ammattilaisten SMKJ:n tekemän kyselyn mukaan myyjien yleisin palkkaustapa on kiinteä palkka ja siihen päälle maksettavat bonukset. 39 prosenttia vastaajista saa palkkansa kyseisen mallin perusteella. Myös yli viidesosa myyjistä saa palkkaa, joka muodostuu kiinteästä palkasta ja henkilökohtaisen kannustuspalkkion yhdistelmästä. (Taloussanomat 2012.)

3.4 Myyjän kouluttaminen

Uuden myyjän tullessa yritykseen, hänelle tulisi tarjota perehdytys yritykseen ja sen liiketoimintaan, sekä tarjota myyntikoulutus. Perehdytys ja myyntikoulutus tulisi tarjota ennen töiden aloittamista. Hyvin suunnitellulla myyntikoulutuksella voi olla merkittävä vaikutus jokaisen myyjän suoritukseen. Vaikka myyjällä olisi todella paljon potentiaalia, ei hänen suorituksensa ole hyviä, jos yritys ei tarjoa kunnollista koulutusta heidän tuotteidensa ja palveluidensa myymisestä. Myyntikoulutus vaikuttaa myös myyjän työmotivaatioon. Jos myyjälle on annettu hyvä koulutus ja tätä kautta hyvät mahdollisuudet myymiseen, on hän hyvin motivoitunut tekemään työtään. Yrityksen koko ei saisi vaikuttaa siihen, minkälainen myyntikoulutus myyjille annetaan. Jopa kaikkein pienimpien yritysten tulisi tarjota myyjilleen muodollinen myyntikoulutus. (Manning ym. 2010, 379-380.)

Tehokas myynti on opittu älyllinen prosessi. Kun myyjiä rekrytoivilta henkilöiltä kysytään, mitkä ominaisuudet auttavat tekemään myyjästä huippumyyjän, rekrytoivat henkilöt mainitsevat ominaisuuksia, joita voidaan parantaa koulutuksen avulla. Tällaisia ominaisuuksia ovat muun muassa myyntitaidot, asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ja tuotetuntemus. Tutkimukset ovat osoittaneet, että myyjien kouluttaminen parantaa myynnin tehokkuutta, asiakassuhteiden luomista, sekä organisaation tehokkuutta. Tämän

takia monet kaikkein arvostetuimmat yritykset ovat valmiita käyttämään paljon rahaa myyjien kouluttamiseen. (Cron & Decarlo 2010, 218-219.)

3.4.1 Myyntikoulutuksen tavoitteet

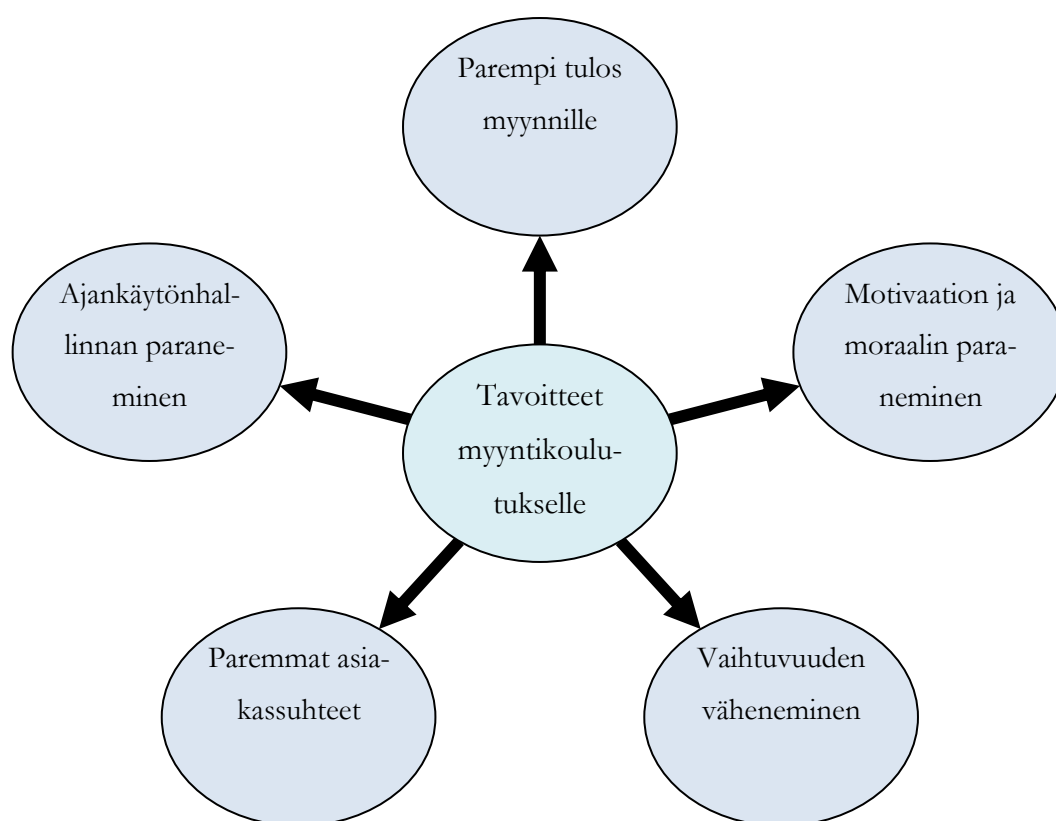
Kaikkein tärkein tavoite myynninkoulutukselle on paremman tuloksen tekeminen. Koulutukselle oleellisin asia on se, että paremman koulutuksen ansiosta myyjä tekee enemmän tulosta, jonka kautta myyjän edustaman yrityksen liikevaihto kasvaa. Koska myyjien kouluttamiseen kuluu resursseja, on tärkeä tavoite, että koulutuksen tuoma parempi myynti kattaa koulutuksen aiheuttamat kulut. Tämän myötä myyntikoulutuksen tavoitteeksi on asetettu myös myyjän ajankäytönhallinta. Myyntikoulutuksen myötä myyjä käyttää työaikansa tehokkaammin, mikä tarkoittaa sitä että myyjä saa tehtyä enemmän myyntiä pienemmässä ajassa. Tehokkaammalla ajankäytöllä myyjä parantaa myyntimäärän lisäksi myös omaa motivaatiotaan. Tieto tehokkaasti käytetystä ajasta parantaa monien myyjien motivaatiota. (Cron & Decarlo 2010, 219-221.)

Tärkeä tavoite myyntikoulutukselle on myös myyjien moraalien ja motivaation kasvattaminen. Myyntikoulutukset on suunniteltu usein myyntitaitojen kehittämistä varten, sekä tuotetuntemuksen parantamista varten. Parempien myyntitaitojen ja tuotetuntemuksen saaminen kasvattaa myös myyjien moraalia ja motivaatiota, koska ne auttavat myyjää tekemään enemmän kauppvoja ja tätä kautta nostamaan myyjälle maksettavan palkan määrää. Koulutuksen myötä myyjät tietävät paremmin mitä heiltä odotetaan ja tämän ansiosta he kestävät paremmin myyntityössä eteen tulevat pettymykset, sekä he ovat paremmassa asemassa kohtaamaan myyntiuran tuomat haasteet. (Cron & Decarlo 2010, 219-221.)

Paremman tuottavuuden ja myyjien moraalien ohella myyntikoulutuksella voi olla myös muita tavoitteita. Eräs myyntikoulutukseen liitetty tavoite on vaihtuvuuden pienentäminen. Myyjät, joilla ei ole hyvää myyntikoulutusta kokevat usein hankalaksi asiakkaiden löytämisen ja heidän kysymyksiinsä vastaamisen. Myös kauppvojen päättäminen tuo heille usein ongelmia. Tämän takia monet uudet myyjät lopettavat hommansa ennen kuin he oppivat myymään tehokkaasti. Takaamalla myyjille hyvä koulutus työtehtäviin, saadaan vaihtuvuus pysymään pienenä. Myyntikoulutuksen tavoitteisiin voidaan lukea

myös mukaan asiakassuhteiden paranemisen. Ostajat eivät halua tuhlaa aikaansa myyjien kanssa, jotka eivät tiedä mitä tehdä. He haluavat mieluummin toimia hyvin koulutettujen myyjien kanssa, joilla on hyvä tuote- ja toimialatuntemus ja jotka osaavat palvella asiakkaita hyvin. Paremmiin koulutettuihin myyjäisiin otetaan paremmiin myös asiakkaisiin yhteyttä ja luovat paremmat edellytykset alkaville asiakassuhteille. (Cron & Decarlo 2010, 219-221.)

Alla olevassa kuviossa (kuvio 1) on esitetty yhteenveto myyntikoulutukselle asetetuista tavoitteista, joita tässä kappaleessa on käsitelty.



Kuvio 1. Myyntikoulutukselle asetetut tavoitteet. (Cron & Decarlo 2010, 220)

3.4.2 Jatkokoulutus

Monissa yrityksissä myyntikoulutus koostuu lähinnä uusille myyjille annettavasta myyntikoulutuksesta uuden myyjän aloittaessa työt yrityksessä. Myyntikoulutuksen olisi kuitenkin hyvä olla jatkuvaa, ja sitä tulisi tarjota niin uusille kuin vanhoillekin myyjille. Myyjät tarvitsevat jatkuvaa koulutusta, jotta he voisivat ylläpitää ja kehittää heidän ny-

kyisiä myyntitaitoja, motivaatiota, asenteita ja tietämystä. Yleinen malli yrityksissä on se, että uudet myyjät saavat aloittelevan myyjän koulutuksen ja myöhemmin jatkokoulutuksen, kun he ovat tehneet yrityksessä tarpeeksi kauan myyntiä. Kyseinen malli on yleinen varsinkin toimialoilla, joissa vaihtuvuus on suuri. Jatkokoulutuksen vaatiessa myyjältä sen, että hän on työskennellyt yrityksessä tietyn ajanjakson verran, on paremmat mahdollisuudet sille, että välttää kouluttamasta myyjää, joka on vaihtamassa työpaikkaa lähiaikoina. Jatkokoulutusta tarjotaan usein myös silloin, kun myyjä siirtyy jatkokoulutusta vaativiin työtehtäviin. (Honeycutt ym. 2003, 141.)

Varsinkin kansainväliset yritykset ymmärtävät myyjien kouluttamisen jatkuvan tarpeen. Kansainväliset yritykset usein tarjoavat jatkokoulutuksia myyjilleen keskitetyissä sijainneissa. Jatkokoulutus voi tapahtua myyntijohtajan kautta, joka on paikalla valitulla koulutuspaikalla. Jatkokoulutus voi tapahtua myös liikkuvan koulutusryhmän kautta, joka kiertele yrityksen toimipisteestä toiseen tarjoten myyjille koulutusta. Nykyaikainen teknologia antaa hyvät edellytykset myyjien jatkuvalle kouluttamiselle, koska teknologia mahdollistaa sen, että koulutuksen perässä ei välttämättä tarvitse matkustaa minnekään omasta toimipisteestä. Jatkuva myyjien kouluttaminen on erityisen tärkeää kansainvälisessä liiketoiminnassa, koska myyjät voivat joutua tekemään myyntiä paikallisten tapojen ja uskomusten alaisuudessa. Tällaisissa tilanteissa myyjää pitää kouluttaa jatkuvasti, jotta heidän myyntimenetelmänsä vastaavat paikallisten ostajien oletuksia. (Honeycutt ym. 2003, 184.)

4 Myyntikilpailut

Tämä luku käsittelee myyntikilpailuja, sekä niiden järjestämistä. Luvussa käsitellään sitä, minkälainen tarkoitus myyntikilpailulla yleensä on ja mitkä ovat myyntikilpailun tavoitteet. Lisäksi kappaleessa esitellään erilaisia myyntikilpailumalleja, sekä perehdytään siihen, mitkä tekijät tekevät myyntikilpailusta onnistuneen ja tarkoituksenmukaisen.

4.1 Myyntikilpailun tavoite

Monet myyntityötä johtavat henkilöt järjestävät alaisilleen myyntikilpailuja. Myyntikilpailujen tavoitteena on toimia lyhytaikaisina kannustimina motivoimaan myyjiä pääsemään tiettyyn tavoitteeseen. Myyntikilpailuissa on usein ideana se, että eniten tietyllä aikavälillä myyntiä aikaiseksi saanut myyjä saa suorituksestaan palkinnon. Palkinto voi olla esimerkiksi rahapalkinto, palkallinen vapaapäivä tai vaikkapa lomamatka. Myyntikilpailujen tavoite on saada myyjät motivoituneiksi tekemään tehokasta myyntityötä. Myyntikilpailun palkinnot pyrkivät motivoimaan myyjiä ulkoisesti, mutta itse kilpailu voi motivoida myyjiä sisäisesti työn tekoon. (Honeycutt ym. 2003, 184.)

Myyntikilpailuissa esimiehet tukevat ja kannustavat alaisiaan ja näin ollen motivoivat heitä tehokkaampaan myymiseen. Myös kilpailussa olevat myyjät kannustavat toisiaan parempiin suorituksiin. Myyntikilpailussa menestyvien motivaatiotaso paranee hyvän menestyksen tuomasta tunnustuksesta. Kilpailuissa hyvin menestyneet myyjät saavat työpaikalla tunnustusta esimiehiltään, sekä muilta myyjiltä. (Honeycutt ym. 2003, 184.)

4.2 Myyntikilpailumallit

Myyntikilpailu voi esiintyä kolmessa eri muodossa. Ensimmäinen muoto on kilpaileminen itseään vastaan. Tällaisessa kilpailussa myyjä pyrkii voittamaan omat aikaisemmat myyntituloksensa. Kilpailussa myyjä voi esimerkiksi yrittää päihittää edellisen jakson kokonaismyymintimääränsä tai tietyn tuotteen myyntimäärän. Myynnin johtamisesta vastaava henkilö voi esimerkiksi asettaa tavoitteeksi, että myyjän tämän kauden kokonaismyymintimäärä on 10 prosenttia suurempi kuin viime kauden. Myyjän voitettua itsensä ja päästyä tavoitteeseensa, saa hän palkinnon hyvin hoidetusta työstä. (Honeycutt ym. 2003, 185.)

Toinen kilpailumuoto on joukkuekilpailu. Tällaisessa kilpailussa myyntihenkilöstö on jaettu yhtä suuriin joukkueisiin ja joukkueet kilpailevat siitä, mikä joukkue panostaa eniten siihen, että johdon asettama tavoite saavutetaan, tai se ylitetään. Joukkuekilpailu tuo ryhmäpaineita joukkueen jäsenille. Ryhmäpaineiden ansioista yksittäiset joukkueiden jäsenet ovat motivoituneita panostamaan enemmän henkilökohtaisiin myyntisuorituksiin, koska he eivät halua tuottaa pettymystä muille joukkueen jäsenille. (Honeycutt ym. 2003, 185.)

Viimeinen muoto myyntikilpailulle on kilpailu, jossa myyjät kilpailevat toisiaan vastaan. Myyjät kilpailevat useimmiten keskenään siitä, kuka saa eniten tehtyä myyntiä tietyllä aikavälillä. Tällaisessa kilpailussa esimiehet saattavat asettaa eri osallistujille eri tavoitteet aikaisempien tulosten, asiakkuuksien, sekä myyntialueiden mukaan. Myyjillä voi olla myös sama tavoite keskenään. Kun myyjille on asetettu sama tavoite, on esimiesten pidettävä huolta siitä, että kaikilla myyjillä on kuitenkin mahdollisuus voittaa kyseinen kilpailu. (Honeycutt ym. 2003, 185.)

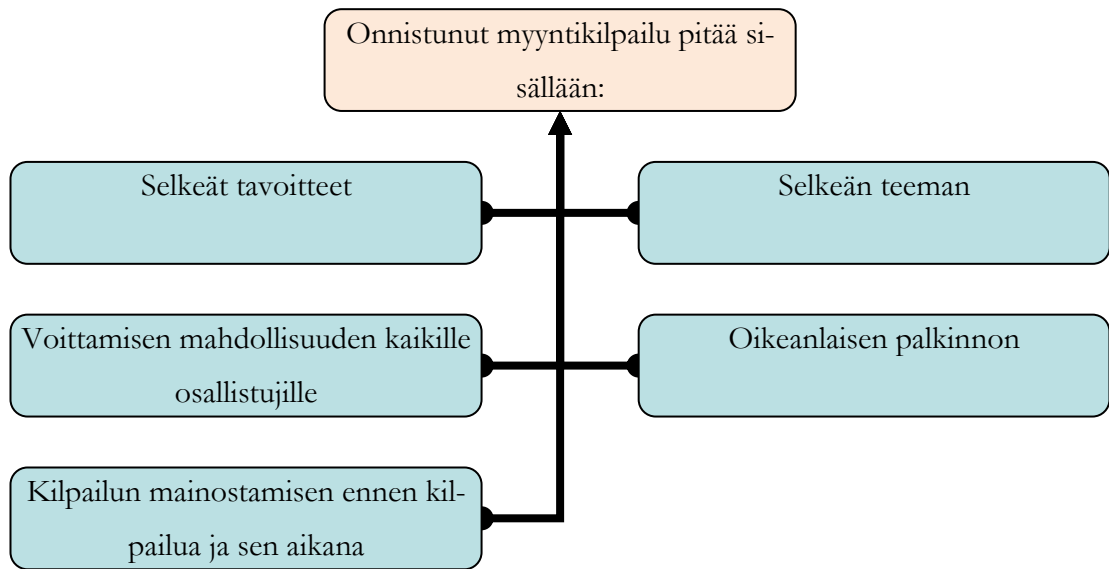
4.3 Toimivan myyntikilpailun edellytykset

Myyntikilpailulle pitää asettaa selkeät tavoitteet ennen sen käynnistämistä. Kaksi yleisintä tavoitetta myyntikilpailuille on yleisesti myynnin lisääminen ja tietyn tuotteen tai palvelun myynnin lisääminen. Muita tavoitteita myyntikilpailuille voi olla esimerkiksi markkinaosuuden kasvattaminen tai markkinoille tulo, nykyisten asiakkuuksien laajentaminen, sekä mahdollisten sesonkiaikojen tuomien myyntinotkahdusten selättäminen. Oli myyntikilpailun tavoite mikä tahansa, tavoite tulee olla selkeä ja se pitää myös esittää selvästi kilpailuun osallistuville myyjille. Tavoitteen lisäksi myyntikilpailulle on hyvä asettaa jonkinlainen teema. Teeman tarkoituksena on luoda innostusta myyntikilpailua kohtaan, sekä mainostaa kilpailua myyntihenkilöstölle. Myyntikilpailuille asetettavat teemat ovat usein urheiluun tai tiettyyn sijaintiin liittyviä. Urheiluun liittyvä teema viittaa kilpailuun, kun taas tiettyyn sijaintiin liittyvä teema vihjaa myyntikilpailussa jaossa olevaan palkintoon. Myyntikilpailun teema voi olla esimerkiksi ”maailman cup” tai vaikkapa ”espanjalainen loma”. (Honeycutt ym. 2003, 184-185.)

Myyntikilpailuissa on tärkeää, että jokainen osallistuja tuntee, että hänellä on mahdollisuudet kilpailun voittamiseen. Jos myyjä ei tunne että hänellä ei ole mahdollisuutta voittoon, ei hänellä ole motivaatiota osallistua aktiivisesti kilpailuun. Kilpailunjärjestäjän tulee pyrkiä järjestämään kilpailu siten, että kilpailu saavuttaa mahdollisimman paljon osallistujia ja että osallistujat tekisivät mahdollisimman paljon töitä kilpailun voittamisen eteen. Oikeanlaisen palkinnon valitseminen on myös tärkeää onnistuneen myyntikilpailun kannalta. Myyntikilpailua suunniteltaessa on hyvä miettiä, mitä asioita yrityksen myyjät arvostavat ja tämän pohjalta suunnitella kilpailussa jaettavat palkinnot. Rahapalkinnon hyvä puoli on se, että se miellyttää yleensä kaikkia myyjiä. Toisaalta kilpailun voittaja saattaa käyttää rahapalkintonsa laskujen maksamiseen tai vaikkapa ravintolassa syömiseen. Tämän takia rahapalkinnoilla ei ole pitkäaikaista merkitystä. Puolestaan jos myyntikilpailun voittaja saa palkinnoksi jonkun tavarahan, esimerkiksi matkapuhelimen tai vaikkapa television, on kyseinen tavara muistuttamassa heitä pitkään menestyksestään myyntikilpailussa. Palkkiolla pitää olla sen verran arvoa myyjälle, että hän motivoituu näkemään ylimääräistä vaivaa voittaakseen palkinnon. (Honeycutt ym. 2003, 185.)

Onnistuneelle myyntikilpailulle on myös edellytyksenä se, että sitä mainostetaan myyjille jo ennen sen alkamista hyvissä ajoin. Kun myyjien tietoisuuteen tuodaan tuleva myyntikilpailu jo hyvissä ajoin ennen sen alkamista, myös myyjät motivoituvat ja innostuvat kilpailusta ennen sen alkamista. Kun myyjät ovat jo valmiiksi motivoituneita kilpailemaan, he ovat kilpailussa täysillä mukana jo heti sen alkuvaiheessa. Jos kilpailusta ei ole tiedotettu tarpeeksi näkyvästi ja tarpeeksi ajoissa, voi käydä niin että osa myyjistä osallistuu kilpailuun liian myöhään. Myyntikilpailua ei pidä mainostaa ainoastaan ennen sen alkamista, vaan myös sen aikana. Kun myyjiä muistutetaan meneillä olevasta kilpailusta tarpeeksi usein, myyjät jaksavat panostaa kilpailussa aivan loppuun saakka. Jos kilpailusta ei tiedoteta sen edetessä myyjille tarpeeksi, voi myyjät lopettaa siihen panostamisen, vaikka se olisi vielä kesken. (Honeycutt ym. 2003, 185-186.)

Oheisessa kuviossa (kuvio 2) on tehty yhteenveto siitä, mitä myynninjohtajien tulisi ottaa huomioon myyntikilpailua toteuttaessa.



Kuvio 2. Edellytykset onnistuneelle myyntikilpailulle. (Honeycutt ym. 2003, 184)

5 Myyntitavoitteet

Tässä luvussa perehdytään myyntitavoitteisiin, sekä siihen, miten ne vaikuttavat myyjän motivaatioon. Luvussa tutustutaan erilaisiin myyntitavoitteisiin, sekä erilaisiin ajanjaksoihin, joille myyntitavoitteet asetetaan. Kappaleessa käsitellään myös myyntitavoitteille asetettavia päämääriä, sekä perehdytään siihen, minkä suuruiset myyntitavoitteet myyjälle tulisi asettaa, jotta ne palvelisivat tarkoitustaan.

5.1 Myyntitavoitteiden monimuotoisuus

Myynnin johdon tehtäviin kuuluu myyntitavoitteiden asettaminen myyjille. Myyntitavoite on myyjälle asetettava tavoite, johon kyseinen myyjä pyrkii pääsemään tietyllä aikavälillä. Aikavälinä toimii usein kuukausi, vuosineljännes tai kokonainen vuosi.

Myyntitavoitteiden asettaminen ei tapahdu kaikissa yrityksissä samalla tavalla, vaan myyntitavoitteet voidaan asettaa myyjille todella monella eri tavalla. Myyntitavoite voidaan asettaa koskemaan koko myyntitiimiä, tai jokaiselle myyjälle voidaan asettaa henkilökohtaiset tavoitteet. Myyntitavoitteet asetetaan tavallisesti koskemaan myynnin määrää tai arvoa. Joskus tavoitteilla halutaan mitata muitakin asioita, esimerkiksi myyjien toimintaa. Myyjille annetaan usein työtehoon liittyviä tavoitteita, esimerkiksi kuinka monelle asiakkaalle myyjän tulisi soittaa päivän aikana. (Donaldson 2007, 140.)

Cron ja Decarlo (2010, 288) ovat jakaneet myyntitavoitteet kolmeen eri kategoriaan. Ensimmäinen kategoria on myyntimäärän tavoitteet. Myyntimäärän tavoitteet ovat yleensä yksittäisiä eri myyjillä tai myyntitiimillä. Tavoitteisiin voi vaikuttaa esimerkiksi myyntialue, jolla myyjä toimii tai vaikkapa tuotteet ja palvelut, joita tämä kyseinen myyjä myy. Myyntimäärällisiä tavoitteita voidaan asettaa useilla erilaisilla tavoilla. Yleisimpiä tapoja ovat euromääräiset myyntitavoitteet, sekä yksikkömääräiset myyntitavoitteet. Euromääräisissä myyntitavoitteissa myyjälle annetaan tavoitteeksi tietty rahasumma, jonka verran myyjän tulisi tehdä myyntiä sovitulla aikavälillä. Euromääräiset myyntitavoitteet ovat yleisiä silloin, kun markkinoilla on paljon tarjolla vastaavanlaisia saman hintaluokan tuotteita, myytävien tuotteiden hinnat kuvaavat niiden myymisen tärkeysjärjestystä, tai jos myytävien tuotteiden hinnat pysyvät suhteellisen vakaina. Yksikkömääräiset myyntitavoitteet asetetaan tuotteiden myyntimäärien mukaan. Esimerkiksi

myyntitavoitteena voi olla, että myyjä myy tiettyä tuotetta 20 kappaletta kuukaudessa ja jotain toista tuotetta 15 kappaletta samalla aikavälillä. Yksikkömääräisiä myyntitavoitteita käytetään usein silloin, kun myydään rajattu määrä hinnaltaan arvokkaita tuotteita. Esimerkiksi autokauppiaille on usein yksikkömääräiset myyntitavoitteet. Yksikkömääräiset myyntitavoitteet voivat olla käytössä myös silloin, jos myytävien tuotteiden hinnat vaihtelevat paljon. Määrällisiin myyntitavoitteisiin kuuluu myös myyntipistemäärä. Tässä mallissa myyjälle annetaan tietty määrä pisteitä tiettyjen tuotteiden myymisestä ja tavoite on saada tietyn suuruinen yhteispistemäärä määrätyllä aikavälillä. Kyseisellä mallilla uuden tuotteen tuonti myyntiin on helppoa, koska jokaisen tuotteen myymisestä myyjä saa eri verran pisteitä. Näin ollen myynnin johto voi päättää, että uuden tuotteen myymisestä saa enemmän pisteitä kuin vanhojen. (Cron & Decarlo 2010, 288-289.)

Toinen kategorია myyntitavoitteille on tulokseen perustuvat tavoitteet. Tulokseen perustuvat tavoitteet ovat samankaltaisia kuin myyntimääriin keskittyvät tavoitteet. Tavoitteiden erona on se, että tulokseen perustuvat tavoitteet keskittyvät nimensä mukaisesti myynnistä saatuun tulokseen, kun taas myyntimäärän tavoitteet keskittyvät ainoastaan myyntivolyymiin. Tulokseen perustuvia myyntitavoitteita käytetään silloin, kun myyjän tekemillä päätöksillä on suurta vaikutusta yrityksen tekemään tulokseen. Tulokseen perustuvia myyntitavoitteita saatetaan asettaa myyjille esimerkiksi silloin, jos myyjän tehtävä on valita monesta eri tuotteesta, mitä suositella asiakkaalle, tai jos myyjälle on annettu joustavuutta siihen, millä hinnalla hän myy tuotteet asiakkaille. Tuotteiden tuoma voitto voi vaihdella huomattavan paljon eri tuotteiden välillä. Jos myyjät eivät tiedä eri tuotteiden myymisen tekevän erilaista tulosta ja tietävät olevansa vastuussa edustamansa yrityksen tuloksesta, ei myyjillä olisi minkäänlaista kannustinta myydä kalliimpia ja enemmän tulosta tuovia tuotteita. (Cron & Decarlo 2010, 289.)

Viimeisenä kategoriana myyntitavoitteille on myyjän toimintaan liittyvät tavoitteet. Sen ideana on se, että asetetaan tavoitteet myyjän tekemälle toiminnalle, jonka avulla voidaan saavuttaa yrityksen myynti- ja tulostavoitteet. Myyjän toiminnallisia tavoitteita käyttävät yritykset uskovat, että myyjien tulisi tehdä suorituksia, joilla on potentiaalia kasvattaa myyntivolyymia tulevaisuudessa. Näissä yrityksissä usein ajatellaan myös niin, että kuka tahansa pystyy menestykseen myyntityössä, kunhan vain hän tekee tarpeeksi työsuorituksia päivässä tai viikossa. Myyjälle asetettuja toiminnallisia tavoitteita voi olla

esimerkiksi soitettujen puheluiden määrä, sovittujen asiakastapaamisten määrä, tai vaikkapa lähetettyjen tarjousten määrä. Myyjien toimintaan liittyvissä tavoitteissa on se iso etu, että myyjä pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan paljon tavoitteisiin ja niiden toteutumiseen, mikä motivoi myyjää saavuttamaan nämä tavoitteet. Myyjien toimintaan liittyvissä tavoitteissa on etujen lisäksi omat heikkoutensa. Niiden takia myyjät joutuvat usein tekemään enemmän paperityötä ja välillä tätä paperityötä he tekevät omalla ajallaan. Lisäksi myyjän myyntisuoritukset voivat kärsiä, jos hän keskittyy liikaa toiminnallisiin tavoitteisiin jotka hänelle on annettu. Esimerkiksi jos myyjällä on tavoite tehdä tietty määrä viikossa myyntikäyntejä, saattaa hän sivuuttaa potentiaalisia isoja asiakkaita, jos kyseiset asiakkaat sijaitsevat alueella, jonne myyjällä on normaalia pidempi matka matkustaa. (Cron & Decarlo 2010, 289-290.)

5.2 Myyntitavoitteiden päämäärät

Yrityksillä on useita eri syitä asettaa myyjille erilaisia tavoitteita. Myyntitavoitteilla on siis olemassa erilaisia päämääriä. Yksi tärkeimmistä päämääristä myyntitavoitteille on toimia työkaluna, jonka avulla myyntiä johtavat pyrkivät motivoimaan myyjää paremmin. Myyjät ovat usein kilpailuhenkisiä ihmisiä ja heillä on sisäinen tarve saavuttaa heille asetut tavoitteet, sekä saada palautetta heidän suorituksistaan tavoitteiden suhteen. (Cron & Decarlo 2010, 287.) Kilpailuhenkisyyden takia oikein asetettu myyntitavoite usein motivoi myyjää tekemään myyntityötä ahkerammin ja tehokkaammin. Myyntitavoitteita asetettaessa tulee olla kuitenkin varovainen, sillä liian korkealle tai matalalle asetut myyntitavoitteet voivat vaikuttaa negatiivisesti myyjän motivaatioon. Esimerkiksi myyjän motivaatioon vaikuttaa negatiivisesti se, että tavoite on asetettu aivan liian korkealle ja myyjä ajattelee, että hänelle ei ole mitään mahdollisuutta päästä asetettuun tavoitteeseen. (Donaldson 2007, 142.)

Toinen tärkeä päämäärä myyntitavoitteille on ohjata myyjien toimintaa. Myyntitavoitteiden avulla myyntiorganisaatiot yrittävät antaa myyjille prioriteetteja myytävien tuotteiden ja palveluiden suhteen. Myyjille voidaan antaa useita eri tavoitteita, joiden avulla pyritään varmistamaan se, että myyjä keskittyy työssään kaikkein tärkeimpiin ja oleellisiin asioihin. Myyjille ei tule kuitenkaan asettaa liian montaa eri tavoitetta, sillä liian monta tavoitetta samaan aikaan voi sekoittaa myyjää, mikä puolestaan vaikuttaa usein

tulokseen negatiivisesti. Myyntitavoitteiden lukumäärä olisi hyvä rajoittaa siten, että myyjällä olisi enintään kolme tai neljä eri tavoitetta samanaikaisesti. (Cron & Decarlo 2010, 287.)

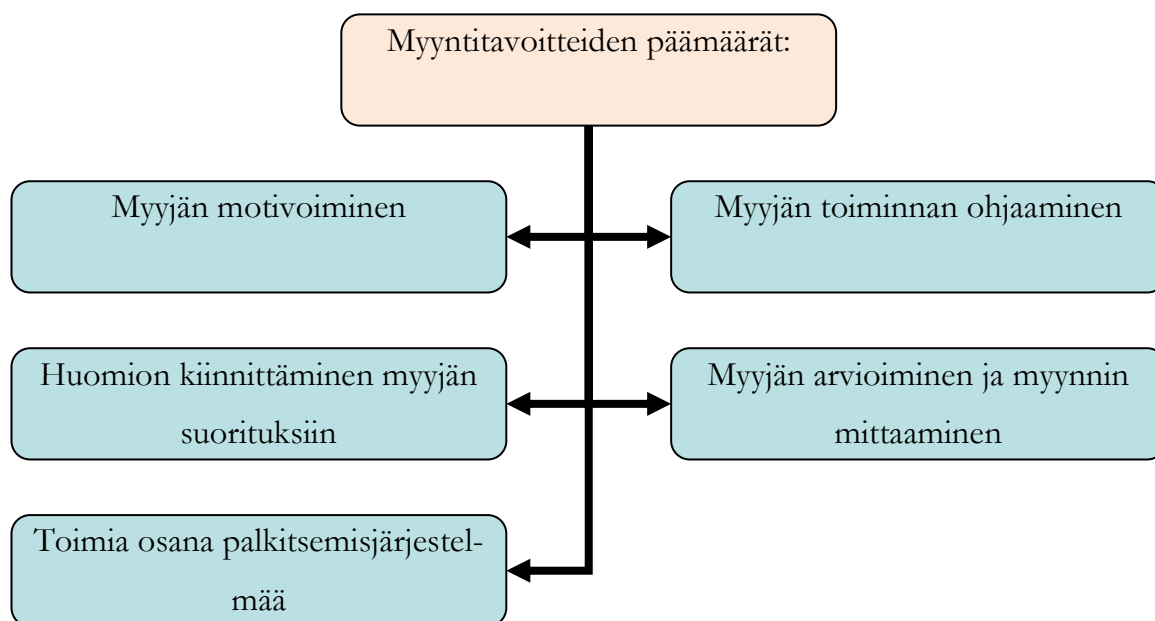
Myyntitavoitteiden päämääriin kuuluu myös myynnin johdon huomion keskittäminen myyjien suorituksiin. Päämääränä on keskittää huomiota etenkin niihin työntekijöihin, jotka ovat jatkuvasti tavoitteiden yläpuolella tai alapuolella. Myyntitavoitteiden avulla huomataan myyjän tekemä heikko tulos ja tämän myötä voidaan selvittää mistä huono tulos johtuu ja miten tulosta voitaisiin parantaa. Myyjää auttaa paremmin motivoitumaan työntekoon selvittämällä se, miten tulosta voitaisiin parantaa nykyisestä. Keskittymällä hyvin menestyviin myyjiin voidaan analysoida sitä, mitkä tekijät mahdollistavat kyseisten myyjien hyvän tuloksen. Kun hyvään tulokseen vaikuttavat tekijät on tiedossa, voidaan niiden avulla auttaa muita myyjiä pääsemään myös parempiin tuloksiin ja nostaa heidän motivaatitasoaan. Koska myyntitavoitteiden avulla voidaan tarkastella sitä, mitkä asiat vaikuttavat tietyn myyjän onnistumiseen tai epäonnistumiseen, myyntitavoitteet toimivat myös standardeina myyjien arvioimisessa. (Cron & Decarlo 2010, 288.)

Myynnin johdon huomion kiinnittämisen ohella myyntitavoitteiden tarkoituksena on mitata myyjien suorituksia. Myyjät mieltävät myyntitavoitteet usein onnistumisen tai epäonnistumisen mittareina. (Cron & Decarlo 2010, 288.) Joissakin yrityksissä myyjille asetettava tavoite on minimi suoritus, johon myyjien pitäisi kyetä tietyllä aikavälillä. Jos myyjä ei tässä onnistu, on seurauksena usein myyjän erottaminen työtehtävistään. Myyntitavoite voidaan asettaa edellä mainittua korkeammalle. Tällöin myyntitavoitteeseen pääseminen ei tarkoita sitä, että myyjä olisi juuri ja juuri välttänyt epäonnistumisen työssään, vaan se tarkoittaa sitä, että hän on onnistunut työssään hyvin kyseisellä aikavälillä. (Donaldson 2007, 142.)

Myyntitavoitteen tarkoituksena voi olla myös se, että se toimii osana myyjien palkitsemisjärjestelmää. Myyjille usein asetetaan palkitsemismalli, jossa he saavat ylimääräisen palkkion saavuttaessaan heille asetetut myyntitavoitteet. Myyntitavoitteiden suorittamisesta saatava palkkio toimii myyjille vahvana kannustimena työntekoon. Tavoitteiden suorittamisesta jaettava palkkio lisää myyjien työmotivaatiota ja tämän myötä myös

myyjien tehokkuutta. Koska tavoitteiden yläpuolelle yltävä myynti on pelkkää bonusta yritykselle, on siihen yltänyt myyjä ansainnut ylimääraisten palkkion ja myyjiä tulisi kannustaa jatkossakin tekemään yhtä hyvää työtä. (Donaldson 2007, 142.)

Oheisessa kuviossa (kuvio 3) on tehty yhteenveto myyntitavoitteiden päämääristä, joita Cron ja Decarlo (2010, 287-288), sekä Donaldson (2007, 141-142) ovat teoksissaan käsitelleet.



Kuvio 3. Myyntitavoitteiden tehtävät. (Cron & Decarlo 2010, 287-288; Donaldson 2007, 141-142)

5.3 Tavoiteasetanta

Kuten työssä on jo aikaisemmin mainittu, myyntitavoitteiden asettamisella oikean suuruiseksi saattaa olla todella suuri merkitys myynnin ja myynnistä syntyvän tuloksen kannalta. Liian suureksi asetettu myyntitavoite menettää merkityksensä, koska myyjä kokee että hänellä ei ole mitään mahdollisuuksia saavuttaa asetettua tavoitetta (Rubanovitsch 2010, 109). Myös liian alhaisilla myyntitavoitteilla on negatiivinen vaikutus myyjään ja hänen motivaatioonsa.

Myyntitavoitteet on yleensä asetettu aiempien myyntien, ennustetun myynnin ja myyntipotentiaalin perusteella. Tavoiteasetantaan usein vaikuttaa myös se kenelle tavoite

asetetaan. Myyntitavoitteet ovat usein henkilökohtaisia, joten eri myyjille asetetaan erilaiset tavoitteet. Tavoiteasetantaan vaikuttaa myös se, mitä tuotetta myyjä yrityksessä on myymässä ja millä myyntialueella hän toimii. Esimerkiksi myyntialueella jossa potentiaalisia asiakkaita on paljon, tavoite voidaan asettaa korkeammalle kuin alueella, jolla potentiaalisia asiakkaita on vähemmän. (Cron & Decarlo 2010, 291.)

Yksinkertainen tapa asettaa myyntitavoite on tutkia edellisen vuoden myyntiä tai vuosittaisten myyntien keskiarvoa ja lisätä siihen yrityksen myyntiennusteeseen pohjautuva osuus. Esimerkiksi jos yrityksen myynti on 500 000 euroa vuodessa ja yritys haluaa saada 10 prosentin kasvun myyntiin seuraavalle vuodelle, uusi myyntitavoite tulee olemaan 550 000 euroa. Päällepäin tämä malli näyttää reilulta ja oikeudenmukaiselta, mutta mallissa on ongelmana se, että mahdolliset aiemmin myyjien tekemät virheet näkyvät uudessa myyntitavoitteessa. Esimerkiksi myyjä on saattanut tehdä huonompaa tulosta kun hän normaalisti tekisi ja uusi myyntitavoite on asetettu huonon tuloksen pohjalta, joka jättää huomioimatta myyntialueen todellisen myyntipotentiaalin. Tässä tavoiteasetannan mallissa on myös se huono puoli, että se ei ota huomioon muita tekijöitä, joilla voi olla suuri vaikutus myynnin määrään. Tällaisia tekijöitä voi olla esimerkiksi mahdollinen lama-ajan alkaminen tai loppuminen, tai vaikkapa tuotteen elinkaaren vaiheen vaihtuminen. Tuotteen elinkaaren vaihe voi vaikuttaa suuresti siihen, paljonko tuotetta saadaan myytyä. (Cron & Decarlo 2010, 291.)

Toinen tapa asettaa myyntitavoitteet on laskea jokaiselle myyntialueelle erikseen myyntipotentiaali ja määritellä sen perusteella myyjille tavoitteet. Myyntialueittain jaotellun myyntipotentiaalin mukaan asetuissa tavoitteissa myyjän aikaisemmin tekemät virheet eivät vaikuta tavoiteasetantaan. Tavoiteasetannan ei tulisi kuitenkaan perustua pelkästään myyntipotentiaaliin, koska pelkästään myyntipotentiaaliin perustuvat tavoitteet eivät ota huomioon edellisten vuosien myyntejä. Pelkkään myyntipotentiaaliin perustuvat tavoitteet myös ohittavat muita oleellisia seikkoja, jotka vaikuttavat kokonaismyynnin määrään. Tällaisiin tekijöihin kuuluu esimerkiksi kilpailevat yritykset, jotka todennäköisesti vievät osan potentiaalisista asiakkaista. Myös myyjän ominaisuudet, kuten kokemus jäävät huomioimatta pelkästään myyntipotentiaaliin perustuvassa myyntitavoitteessa. Jos tällaiset seikat jäävät huomioimatta myyntitavoitteita asetettaessa, voi

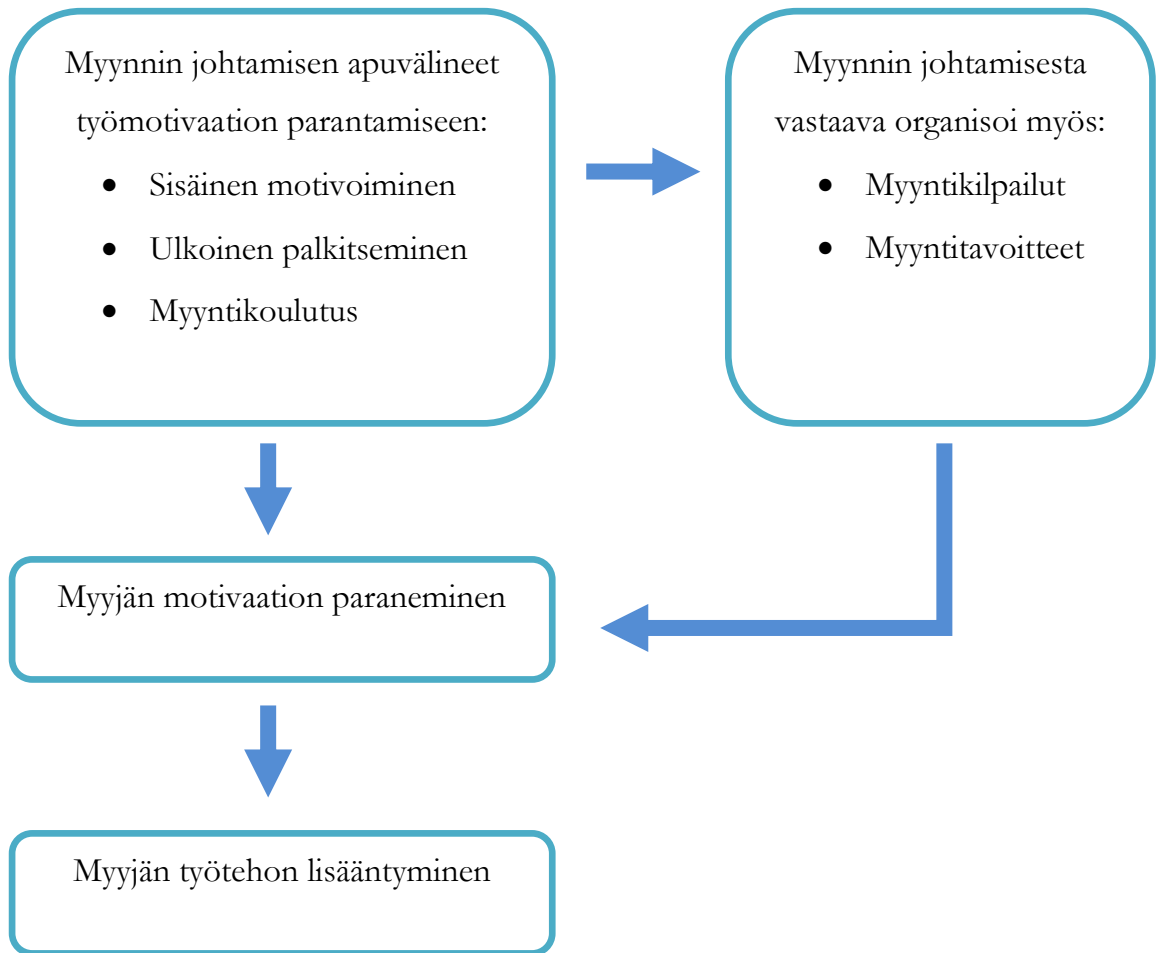
olla niin että myyntitavoitteet eivät enää motivoi ollenkaan myyjiä ja tavoitteet ovat hyödyttömiä arvioitaessa myyntisuorituksia. (Cron & Decarlo 2010, 291.)

Hyvä tapa asettaa myyntitavoitteet on yhdistää edellä mainitut tavat. Myyntitavoitteita asetettaessa olisi hyvä ottaa huomioon sekä myyntipotentiaali, että edellisten vuosien myynnit. Lisäksi tavoitteiden tulisi ottaa huomioon myyjien henkilökohtaiset ominaisuudet ja myyntitaidot, sekä myyntialue, jolla kyseinen myyjä toimii. (Cron & Decarlo 2010, 291.) Kuten aikaisemmin on tullut esille, onnistuneessa myyntitavoitteiden asettamisessa tulee ottaa monta asiaa huomioon, joten tavoiteasetantaa tulisi miettiä ja harjoittaa paljon ennen sen toteuttamista.

Myyntitavoitteita laadittaessa on tärkeää myös miettiä sitä, kuinka korkeat tavoitteet myyjille asetetaan. Tavoitteissa on hyvä tähdätä korkealle, mutta tavoittamattomissa olevat tavoitteet heikentävät myyjien moraalia ja motivaatiota. Tavoitteiden saavutettavuus vaihtelee paljon eri yritysten välillä. Joissakin yrityksissä tavoitteet asetetaan siten, että suurin osa myyjistä pääsee niihin. Toisissa yrityksissä taas myyntitavoitteet on asetettu siten, että noin puolet myyjistä pääsee niihin ja joissain yrityksissä siten, että vain parhaat myyjät pääsevät asetettuihin tavoitteisiin. Jos tavoitteiden saavuttamisesta annettava bonus on luontainen osa myyjän palkkiota, tavoitteet tulisi asettaa siten että ne ovat saavutettavissa. Joissakin tapauksissa yritykset asettavat myyntitavoitteet korkeammalle kuin mitä he odottavat myyjien tekevän myyntiä. Tällä tavoin yritykset yrittävät haastaa myyjiään parempiin suorituksiin. Tällaisissa tapauksissa tavoitteen saavuttaminen ei ole luontainen osa myyjän palkkiota ja tavoitteiden saavuttamisesta jaetaan usein huomattavasti suurempia palkkioita kuin normaalisti. Odotuksia korkeammalle asetettavilla tavoitteilla ja niiden saavuttamisesta jaettavilla palkkioilla yritykset pyrkivät pitämään huippumyyjät omissa myyntiorganisaatioissaan. (Cron & Decarlo 2010, 292-293.)

6 Viitekehys: Myyjän motivaatioon vaikuttavat tekijät

Tässä luvussa on tehty yhteenveto opinnäytetyön teoriaosuudesta. Teoriayhteenvedon tueksi on tehty teoreettinen viitekehys (kuvio 4), jonka tarkoituksena on olla yhteenveto opinnäytetyössä perehdytystä teoriasta, sekä helpottaa lukijaa ymmärtämään teoriakokonaisuus.



Kuvio 4. Teoreettinen viitekehys

Motivaatiolla on suuri merkitys myyjän työtehon kannalta. Jos myyjällä ei ole motivaatiota myymiseen, ei hän tule tekemään tuloksellista myyntityötä. Myynnin esimiesasemassa olevat henkilöt pystyvät vaikuttamaan myyjän motivaatiotasoon myynnin johtamisen avulla. Myynnin johtajan on tärkeää pystyä motivoimaan myyjiään jatkuvasti. Ilman motivoimista niin hyvin kuin huonosti motivoituneiden myyjien motivaatiotaso laskee. Motivaatiolla on suuri vaikutus myös vaihtuvuuteen. Potentiaaliset huippumyyjät vaihtavat nykyisen myyntiorganisaationsa mielellään toiseen, jos heillä ei ole nykyisessä myyntiorganisaatiossa motivaatiota tehdä tehokasta myyntityötä.

Myyntijohtaja pyrkii vaikuttamaan myyjän sisäiseen motivaatioon, sekä ulkoiseen motivaatioon. Sisäiseen motivaatioon myyntijohtaja vaikuttaa antamalla myyjille kiitosta hyvin tehdystä työstä, kannustamalla, sekä osoittamalla henkilökohtaista kiinnostusta myyjää kohtaan. Myyntityö itsessään vaikuttaa myös myyjän sisäiseen motivaatioon. Mielekäs myyntityö tuo myyjille onnistumisen tunteen kauppvoja tehdessä, mikä motivoi myyjiä sisäisesti. Myyntityö motivoi myyjiä sisäisesti myös silloin kun se tarjoaa myyjille luontaisia palkintoja. Luontaisiin palkintoihin kuuluu muun muassa mahdollisuus ylenkykseen ja mahdollisuus ammatilliseen kehitykseen.

Myyjän ulkoiseen motivaatioon myyntijohtaja puolestaan pyrkii vaikuttamaan palkitsemisella. Myyjän motivaatioon vaikuttaa suuresti se, miten myyjä palkitaan hyvin tehdystä työstä. Hyvästä työstä jaettava rahallinen korvaus on yleensä myyjille suurin ulkoisen motivaation lähde. Monille myyjille kuitenkin pelkkä rahallinen palkkio ei riitä, vaan myyjille pitää olla myös muita ulkoisia kannustimia työntekoon. Rahan lisäksi ulkoisena kannustimena ahkerampaan myyntiin voi toimia lomamatka, joka myönnetään tarpeeksi myyntiä tehneille myyjille. Myyntiorganisaatioissa työskentelee yleensä paljon erilaisia myyjiä erilaisine persoonineen. Tämän takia myynnin johtamisesta vastaavan tulee kehittää palkitsemisjärjestelmä, joka ottaa huomioon kaikki myyntiorganisaation myyjät.

Myynnin johtamisesta vastaava voi vaikuttaa alaistensa motivaatioon myös tarjoamalla myyjille laadukkaan myyntikoulutuksen. Myyntikoulutus kasvattaa myyjien motivaatiota, koska se takaa myyjille paremmat mahdollisuudet menestyä työssään. Myyjille on tärkeää tarjota myös tuotekoulutus, sillä myyjien tulee tuntea myytävät tuotteet hyvin, jotta niiden myyminen olisi tehokasta. Myyntikoulutuksella voidaan vaikuttaa niihin myyjän ominaisuuksiin, mitkä tekevät myyjästä hyvän työssään. Myyntikoulutuksia tulisi tarjota aloittelevien myyjien lisäksi myös jo pidempään myyntiä tehneille henkilöille. Myyntikoulutukselle voidaan asettaa erilaisia tavoitteita. Näistä tavoitteista tärkeimpiä ovat myynnin tulosten paraneminen, sekä myyjien motivaation ja moraalinen paraneminen.

Myynnin johtamisen ohella myynnin esimiestehtävissä työskentelevät henkilöt voivat pyrkiä alaistensa työmotivaation nostamiseen järjestämällä erilaisia myyntikilpailuja.

Myyjille ominainen piirre on kilpailuhenkisyys, joten kilpailu usein motivoi myyjiä tehokkaampaan työskentelyyn. Myyntikilpailu on paljon käytetty malli myyjien ulkoiselle palkitsemiselle. Myyntikilpailussa menestyville on tarjolla palkintoja, jotka motivoivat myyjiä ahkerampaan myymiseen. Tämän lisäksi myyntikilpailuissa myyjät pääsevät ottamaan mittaa toisistaan, mikä motivoi monia myyjiä. Myyntikilpailut eivät ole kestoltaan yleensä hirveän pitkiä ja ne on tarkoitettu nostamaan myyjien motivaatiota normaalia korkeammaksi tietyllä ajanjaksolla. Myyntikilpailuissa myyjä voi kilpailla itseään vastaan päihittämällä hänelle asetetut tavoitteet, tai myyjä voi kilpailla muita myyjiä vastaan yksilönä tai joukkueen jäsenenä. Myyntikilpailun tulisi olla hyvin suunniteltu etukäteen, jotta siitä tulisi onnistunut. Myyntikilpailussa tulee ottaa huomioon kilpailun tavoite, kilpailun teema, sekä kilpailussa jaettavien palkintojen mielekkyys. Lisäksi myyntikilpailu pitää tuoda myyjien tietoisuuteen ajoissa, jotta he motivoituvat siihen kunnolla. Myyntikilpailun tulee olla myös sellainen, että kaikilla osallistujilla on mahdollisuus kilpailun voittamiseen.

Myyntin esimies voi vaikuttaa myyjänsä motivaatioon myös asetettujen myyntitavoitteiden avulla. Myyjät haluavat useimmiten saavuttaa heille asetut tavoitteet, joten oikein asetut tavoitteet motivoivat myyjiä tehokkaampaan myymiseen. Myyntitavoitteiden asettamisessa tulee olla kuitenkin varovainen, vääränlaiset tavoitteet helposti syövät myyjän motivaatiota. Myyntitavoitteet eivät saa olla liian helposti saavutettavissa, tai muuten niistä ei ole hyötyä. Myyntitavoitteet eivät myöskään saa olla mahdottomia suorittaa, sillä myyjien motivaatio ja työteho laskevat, jos he ajattelevat, että heillä ei ole edes mitään mahdollisuutta saavuttaa heille asetettuja tavoitteita. Myyntitavoitteet toimivat usein osana myyjien palkitsemisjärjestelmää. Myyjille jaettavat ylimääräiset palkiot useimmiten perustuvat myyntitavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen. Myyjien motivaation parantamisen lisäksi myyntitavoitteilla pyritään myös välillä ohjaamaan myyjän toimintaa. Esimerkiksi jos myyjä myy useita eri tuotteita ja eri tuotteille on asetettu eri myyntitavoite, halutaan tavoitteen avulla saada myyjä keskittymään pääasiassa tietyn tuotteen myymiseen.

7 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa on esiteltynä tutkimuksen toteutuksessa käytetty tutkimusmenetelmä, sekä valintaperuste juuri kyseiselle menetelmälle. Luvussa on esiteltynä myös aineiston-hankinta tutkimusta varten. Kappaleessa käsitellään sitä, millä tavoin ja mitä aineistoa on kerätty, sekä se, minkä takia juuri tätä aineistoa on kerätty ja miten aineisto on ana-lysoitu. Tässä luvussa myös pohditaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia, eli tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä.

7.1 Tutkimusmenetelmät

Tässä tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Tutkimus toteutettiin sähköisesti lähetettynä kyselynä, johon vastasi eri organisaatioiden myyjiä eri puolella Suomea. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää se, mitkä asiat motivoi-vat myyjiä työntekoon.

Kvantitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan määrällistä tutkimusta, jossa tutkittavaa asiaa selvitetään numeroiden avulla. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimustuloksia usein analysoidaan ja tulkitaan taulukoiden ja tilastoiden avulla. Nimensä mukaisesti määrällisessä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita määristä, joita tutkimuksella saadaan. Esimerkiksi kvantitatiivisessa kyselyssä vastaajille voidaan antaa vaihtoehtoja kysymyk-siin ja kyselyn teettäjä haluaa tietää, kuinka iso osa vastaajista valitsi tietyn vastausvaih-toehdon. (Jyväskylän yliopisto a.)

Tutkimusmenetelmäksi tähän opinnäytetyöhön valittiin kvantitatiivinen kysely, koska työssä halutaan tietää, mitkä asiat motivoivat myyjiä. Kyselyllä pyrittiin mittaamaan määriä niille tekijöille, joilla myynnin esimies pystyy vaikuttamaan alaistensa motivaati-oon. Määrällisen kyselyn avulla pystyttiin analysoimaan ja vertailemaan keskenään mo-tivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Kyselyllä kartoitettiin sitä, mitkä asiat lisäävät myyjien työmotivaatiota eniten ja mitkä asiat puolestaan vähentävät myyjien motivaatiota.

Kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta käytetään silloin kun pyritään ymmärtämään tietyn asian laatua, ominaisuuksia ja merkitystä. (Jyväskylän yliopisto b). Kvalitatiivises-

sa tutkimuksessa tutkittavia asioita ei lähdetä mittaamaan, vaan niitä tulkitaan ja tämän myötä pyritään ymmärtämään tutkimuksen kohteen näkökulma tutkittavaan asiaan liittyen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa myös tutkija ja tutkimuksen kohde ovat usein vuorovaikutuksessa keskenään, kun taas kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkijalla ei ole vaikutusta tutkimuksen kohteeseen. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 22-23.)

Vaikka tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen kysely, oli tutkimuksessa mukana myös pieni kvalitatiivinen osio. Kyselyn lopussa vastaajilla oli tilaa antaa omia vapaita kommentteja, millä pyrittiin saamaan vastaajilta laadullista tietoa määrällisen tiedon ohkeen. Vapaiden kommenttien avulla kyselyyn vastanneet myyjät pystyivät esimerkiksi tuomaan esille sellaisia asioita, jotka vaikuttavat myyjän motivaatioon, mutta eivät tulleet esille kyselyssä.

7.2 Aineiston hankinta

Kvantitatiivinen kysely toteutettiin internet kyselynä ja kysely luotiin Webropol ohjelmalla. Webropol on sähköisesti toteutettaville kyselyille luotu työkalu. Webropolin käyttäjät luovan ohjelman avulla haluamansa tyylisen kyselyn ja Webropolin avulla kysely voidaan jakaa sähköisesti vastaajille esimerkiksi sähköpostin välityksellä (Suomen pienyritykset ry 2013). Kyselylomake piti sisällään 26 eri kysymystä, jotka oli valittu tutkimuksessa käytetyn teorian pohjalta. Kyselyssä käytetyille kysymyksille oli valmiiksi annetut vastaus vaihtoehdot, joista vastaaja valitsi mielestään parhaan vaihtoehdon. Osa kysymyksistä oli myös monivalintakysymyksiä, joissa vastaaja valitsi halutessaan useamman vastausvaihtoehdon. Lisäksi kyselyn lopussa oli tilaa vastaajan vapaille kommentteille, jonka avulla vastaaja pystyi tuomaan esille omia näkökulmiaan ja ajatuksiaan. Tutkimuksessa käytetty kyselylomake löytyy liitteestä 1.

Ennen kyselyn lähettämistä myyjille, kyselyn testasi Haaga-Helian opiskelija, joka tekee opiskelujen ohella myyntityötä. Testaamiselle varmistettiin vielä se, että kysely toimii halutulla tavalla ja että kysely on selkeä ja vastaajille helposti ymmärrettävissä. Testauksen jälkeen kysely lähetettiin eri puolella Suomea toimiville yritysmyyjille, sekä myynnin esimiestyötä tekeville henkilöille sähköisesti. Kyselyn jakelukanavina toimivat sähköposti, sekä sosiaalisen median sovellus Facebook. Kysely oli vastaajille avoin viikon

ajan, jonka aikana kyselyn vastaanottajien piti vastata kyselyyn, mikäli he halusivat siihen ottaa osaa. Aikataulu huomioon ottaen vastaajia haluttiin saada noin 50. Kysely lähetettiin 80 eri henkilölle ja kyseisen viikon aikana vastauksia saatiin yhteensä 46 kappaletta, joten vastaajia saatiin suurin piirtein haluttu määrä.

7.3 Aineiston analysointi

Myyjille teetetyn kyselyn analysointi tapahtui taulukoiden ja kaavioiden avulla. Kyselyn vastauksien perusteella tehtiin taulukoita ja kaavioita, joiden avulla pystyttiin mittaamaan niitä asioita, joita kysymysten avulla haluttiin selvittää. Kyselylomakkeen kysymyksillä 1–4 selvitettiin vastaajien taustatietoja. Saamalla taustatietoa vastaajista varmistettiin se, että otoksesta löytyy paljon erilaisia vastaajia, eikä kyselyn vastaajat koostu vain jostain tietystä ryhmästä esimerkiksi vastaajien iän suhteen. Taustatietojen avulla selvisi, että vastaajia oli paljon eri-ikäisiä, vastaajien työkokemuksen määrä vaihteli paljon ja vastaajien joukossa oli sekä naismyyjiä, että miesmyyjiä.

Kysymyksillä 5–10 selvitettiin sitä, mitkä tekijät vaikuttavat myyjän sisäiseen motivaatioon. Näistä kysymyksistä kysymykset 5, 6 ja 7 selvittivät sen, miten esimies voi vaikuttaa myyjän sisäiseen motivaatioon. Kysymyksillä selvitettiin sitä, miten esimiehen osoittama arvostus myyjän työtä kohtaan, esimiehen osoittama kiinnostus myyjää kohtaan henkilönä, sekä esimiehen antama kannustus vaikuttavat myyjän motivaatioon. Kysymyksellä 8 selvitettiin puolestaan työtovereiden antaman kannustuksen vaikutusta motivaatioon ja kysymyksellä 9 sitä, miten myyjän motivaatioon vaikuttaa se, että hän kokee itsensä yksilöksi työpaikalla. Kysymyksellä 10 haettiin myyjien mielipidettä siihen, pitääkö työn tekemisen ja siinä hyvin suoriutumisen jo itsessään olla palkitsevaa, jotta myyjällä olisi hyvä työmotivaatio.

Kysymykset 11–14 puolestaan keskittyivät myyjän ulkoisen motivaation tekijöihin. Kysymysten 11 ja 12 avulla analysoitiin sitä, mitkä ylimääräiset palkkiot motivoivat myyjiä työntekoon. Vastauksista tehdyn taulukon avulla voidaan vertailla sitä, mitkä näistä tekijöistä toimivat parhaiten myyjien motivoijina. Kysymykset 13 ja 14 keskittyvät eri palkkamalleihin ja siihen, miten ne vaikuttavat omalta osaltaan myyjän motivaatioon.

Kysymyksillä 15–18 selvitettiin myyntikoulutuksen vaikutus myyjän motivaatioon. Edellä mainittujen kysymysten avulla analysoitiin myyntikoulutuksen vaikutusta niin uuteen myyjään, kuin jo pidempään yrityksessä myyntiä tehneeseen myyjään. Kysymyksellä 18 selvitettiin myös se, olisivatko myyjät valmiita osallistumaan myyntikoulutuksiin tarpeen vaatiessa myös vapaa-ajallaan.

Kysymykset 19–22 keskittyivät myyntikilpailuihin. Näiden kysymyksien vastausten avulla analysoitiin sitä, miten myyntikilpailut vaikuttavat myyjien motivaatioon. Kysymysten avulla selvitettiin myös se, minkälaiset myyntikilpailut motivoivat myyjiä eniten. Tämä tapahtui vertailemalla ja taulukoimalla myyjien antamia vastauksia kysymyksiin, joissa kysyttiin erityylisten myyntikilpailuiden vaikutusta motivaatioon.

Kysymyksillä 23, 24 ja 25 selvitettiin myyntitavoitteiden vaikutusta myyjän motivaatioon. Kysymyksillä selvitettiin se, miten myyntitavoitteet vaikuttavat myyjien motivaatioon. Lisäksi selvitettiin se, kuinka korkeat myyntitavoitteiden tulisi olla, jotta ne motivoisivat ahkeraan myymiseen. Lisäksi kyselyssä oli vielä kysymys 26, johon vastaajat saivat antaa vapaita kommentteja liittyen motivaatioon.

7.4 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta. Se ilmenee tutkimuksen toistettavuudessa. Tutkimus on luotettava, jos toistamalla tutkimus myöhemmin uudestaan saadaan samanlaisia tuloksia. Reliabiliteetilla todistetaan myös se, että saadut tutkimustulokset eivät ole vain sattumaa. (KvantiMOTV 2008.) Tämän tutkimuksen reliabiliteetti on melko hyvä. Tutkimuksen teettäjä ei ole pystynyt vaikuttamaan siihen, mitä tutkimuksessa käytettyyn kyselyyn on vastattu, mikä vahvistaa tutkimuksen reliabiliteettia. Tutkimuksen reliabiliteettia lisää myös se, että kyselyn vastaajajoukkona toimi satunnainen yritysmyyjistä koottu joukko. Jos tutkimus toteutettaisiin uudestaan eri myyjistä koostuvalla satunnaisella joukolla, olisi tutkimuksessa saadut tulokset melko samoja. Tutkimuksen reliabiliteettia hieman pudottaa se, että tiukasta aikataulusta johtuen kvantitatiivisen kyselyn otos jäi melko pieneksi. Jos kyselyyn saataisiin vastaajia huomattavasti isompi määrä, voisivat tutkimuksen tulokset jonkin verran vaihdella.

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan puolestaan sen pätevyyttä. Tutkimuksen validiteettia arvioitaessa huomio kiinnittyy siihen, mitattiinko tutkimuksessa juuri sitä asiaa mitä oli tarkoitus mitata. Tämän takia validiteettia tulisi miettiä jo siinä vaiheessa tutkimusta, kun tutkimuksen tutkimusmenetelmä valitaan. (Jyväskylän yliopisto c 2009.)

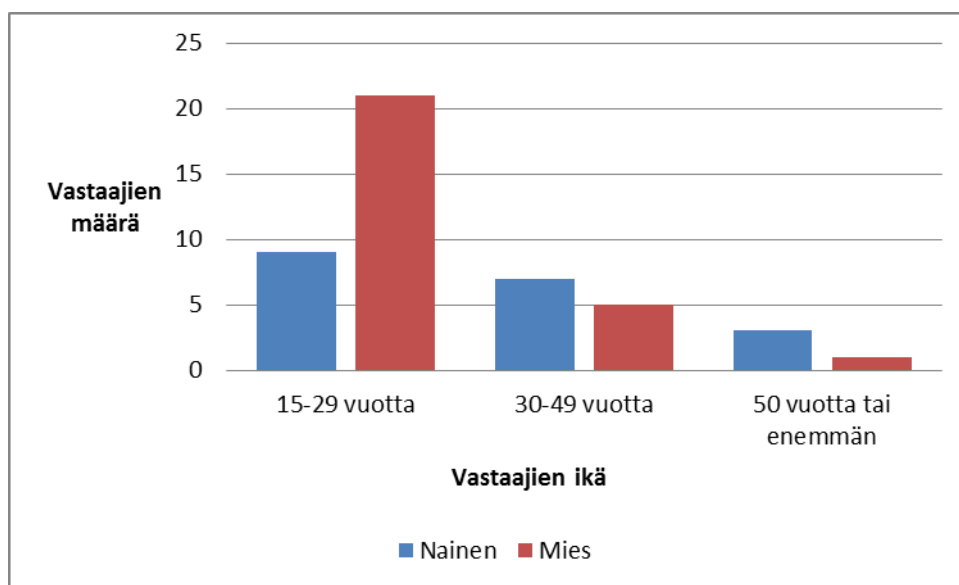
Tutkimuksen validiteetti on hyvä, sillä tutkimus mittaa juuri sitä mitä oli tarkoitus mitata. Tutkimuksessa käytetty kvantitatiivinen kyselyn testasi Haaga-Helian myyminenopiskelija. Tämän avulla varmistettiin, että kyselylomakkeen kysymykset ovat helposti ymmärrettävissä ja että niillä mitataan juuri haluttuja asioita.

8 Tutkimustulokset

Tässä luvussa pureudutaan tutkimuksessa saatuihin tuloksiin. Tutkimustulokset on jaoteltu kategorioihin samalla kuin kyselyssä käytetyt kysymykset. Tulokset on esitetty kuvioiden ja taulukoiden avulla, joita on tehty kyselyn vastausmäärien perusteella.

8.1 Vastaajien taustatiedot

Tutkimuksessa kerättiin taustatietoa vastaajista, jotta voitiin varmistaa vastaajajoukon monimuotoisuus. Tutkimuksessa kävi ilmi, että 46 vastaajasta 19 vastaajaa oli naispuolisia henkilöitä ja 27 vastaajaa oli miespuolisia henkilöitä. Vastaajiksi saatiin siis hyvä määrä molempien sukupuolten edustajia. Vastaajista puolestaan alle 30-vuotiaita oli 30 henkilöä, alle 50-vuotiaita 12 henkilöä ja yli 50-vuotiaita 4 henkilöä. Vaikkakin suurin osa vastaajista oli alle 30-vuotiaita, saatiin kyselyyn mukaan kaikenikäisiä myyjiä. Kuviossa 5 on havainnoitu vastaajien ikä- ja sukupuolijakaumaa kaavion avulla.



Kuvio 5. Ikä- ja sukupuolijakauma

Taustatiedoista kävi ilmi se, että valtaosa kyselyyn vastanneista henkilöistä tekee pelkästään myyntiä edustamassaan yrityksessä. Vastaajista 91,3 % tekee työkseen myyntiä ja puolestaan 13 % toimii myynnin esimiestehtävissä. Myyntiä tekevien, sekä myynnin esimiestehtäviä tekevien vastaajien prosentit yhteensä ylittävät 100 prosenttia, koska osa vastaajista tekee yrityksessään molempia asioita. Vastaajien tämän hetkinen työko-

kemus edustamassaan yrityksessä on melko vähäistä. Tutkimustuloksista selvisi, että vain 15 % vastaajista on työskennellyt kyseisessä yrityksessä yli 5 vuotta. Tämän osaltaan selittää se, että iso osa vastaajista on iältään alle 30-vuotiaita. Edellä mainittujen tilastojen valossa voidaan todeta, että kyselyyn saatiin paljon erilaisten ihmisten vastauksia, mikä oli kyselyn tarkoitus. Kyselyyn oli tarkoitus myös saada pääasiassa itse myyntityötä tekevien ihmisten vastauksia, mikä toteutui myös hienosti.

8.2 Sisäinen motivoiminen

Kyselyn avulla selvitettiin sitä, miten myynnin esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa myyjän sisäiseen motivaatioon. Taulukossa 1 on tehty yhteenveto siitä, mitä mieltä kyselyn vastaajat olivat myynnin esimiehen toiminnan vaikutuksista myyjän sisäiseen työmotivaatioon. Taulukossa pystyakselilla on kuvattuna myynnin esimiehen eri aktiviteetit, joilla hän voi vaikuttaa motivaatioon ja vaaka-akselilla on kuvattuna vaikutuksen määrä.

Taulukko 1. Esimiehen toiminnan vaikutus myyjän motivaatioon

	Huomattava	Kohtalainen	Vähäinen	Ei vaikutusta
Arvostus hyvin tehdystä työstä	63,0 %	28,3 %	6,5 %	2,2 %
Henkilökohtainen kiinnostus	21,7 %	39,1 %	28,3 %	10,9 %
Kannustaminen työntekoon	41,3 %	45,7 %	10,9 %	2,1 %

Tutkimuksessa kävi ilmi, että esimiehen osoittamalla arvostuksella hyvin tehdystä työstä on suuri merkitys myyjän motivaation kannalta. Arvostuksen suhteen vastaajista jopa 63 % oli huomattavan vaikutuksen kannalla ja 28,3 % kohtalaisen vaikutuksen kannalla. Vain 6,5 % vastaajista oli sitä mieltä, että arvostuksen vaikutus motivaatioon on vähäinen ja 2,2 % sitä mieltä, että arvostuksella ei ole vaikutusta motivaatioon. Esimiehen osoittamalla henkilökohtaisella kiinnostuksella ei ole yhtä merkittävää vaikutusta kyselyn vastaajille kuin arvostuksella. Vain viidesosa vastaajista (21,7 %) oli sitä mieltä, että esimiehen osoittamalla henkilökohtaisella kiinnostuksella on huomattava vaikutus työ-

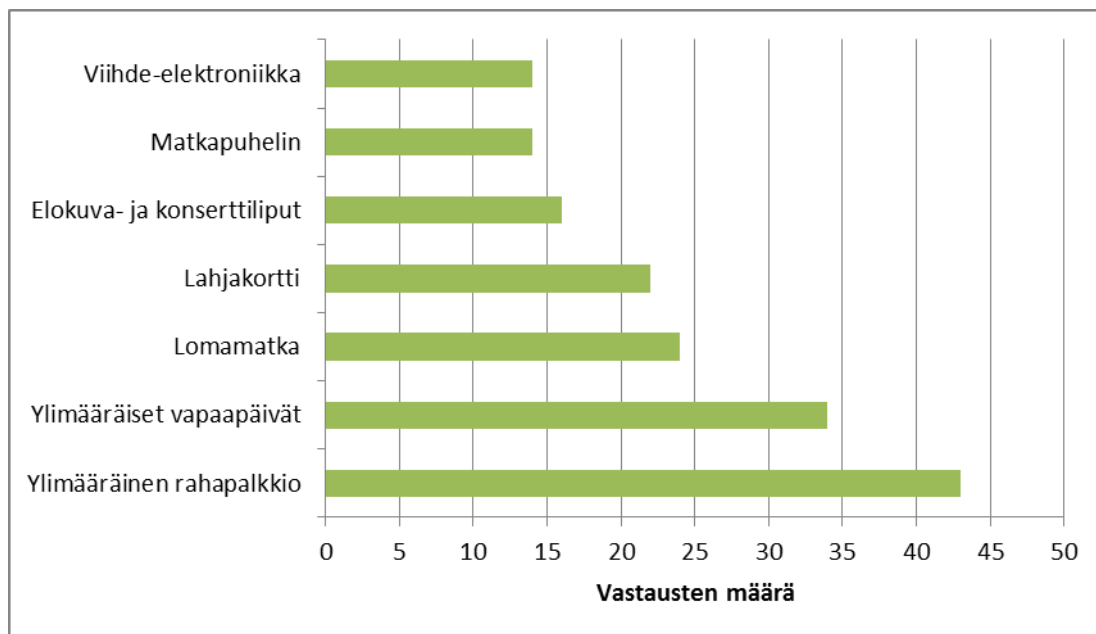
motivaatioon. Reilu 10 % vastaajista oli sitä mieltä, että henkilökohtaisella kiinnostuksella ei ole lainkaan vaikutusta motivaation kannalta. Esimiehen osoittamalla henkilökohtaisella kiinnostuksella on kuitenkin jonkin verran vaikutusta motivaatioon, sillä vastaajista 39,1 % olivat sitä mieltä, että henkilökohtainen kiinnostus vaikuttaa kohtalaisesti heidän motivaatioonsa. Esimiehen suorittamalla kannustaminen sen sijaan vaikuttaa henkilökohtaista kiinnostusta enemmän myyjän motivaatioon. 41,3 % vastaajista on sitä mieltä, että kannustamisen vaikutus on huomattava ja 45,7 % sitä mieltä, että sen vaikutus on kohtalainen. Yhteenvedona voidaan todeta, että esimiehen osoittamalla arvostuksella ja kannustamisella on suuri vaikutus myyjien motivaatioon. Esimiehen osoittamalla henkilökohtaisella kiinnostuksella on myös vaikutusta motivaatioon, mutta vaikutus ei ole yhtä suuri kuin arvostuksella tai kannustamisella.

Esimehen saadun kannustuksen lisäksi tutkimuksessa selvitettiin, miten työtovereilta saatu kannustus vaikuttaa myyjän sisäiseen motivaatioon. Kyselyyn vastanneista 26,1 % oli sitä mieltä, että vaikutus on huomattava ja 56,5 % sitä mieltä, että vaikutus on kohtalainen. Työtovereilta saatu kannustus vaikuttaa siis kohtalaisesti motivaatioon, ei kuitenkaan yhtä paljon kuin esimieheltä saatu kannustus. Tutkimuksessa haluttiin myös selvittää se, minkälainen merkitys myyjän sisäisen motivaation kannalta on sillä, että myyjä kokee itsensä yksilöksi työpaikalla. Kyselyn vastaajista 37 % kokee, että itsensä kokeminen yksilöksi työpaikalla vaikuttaa huomattavasti heidän motivaatioonsa. Puolestaan 41,3 % vastaajista on sitä mieltä, että yksilöksi kokemisella on kohtalainen vaikutus motivaatioon. Tästä voidaan päätellä, että myös itsensä kokeminen yksilöksi vaikuttaa kohtalaisesti myyjien motivaatiotasoon. Kyselyn viimeinen sisäiseen motivaatioon keskittynyt kysymys pyrki saamaan vastauksen siihen, pitääkö työn tekeminen ja siinä hyvin suoriutuminen jo itsessään olla palkitsevaa, jotta myyjällä olisi hyvä motivaatio. Vastaajista jopa 87 % on sitä mieltä, että työn tekemisen pitäisi itsessään olla jo palkitsevaa, jotta motivaatiotaso työn tekoon olisi hyvä.

8.3 Ulkoinen palkitseminen ja palkkamallit

Kyselyssä tutkittiin myös sitä, miten myyntijohtaja voi motivoida alaisiaan parempaan työnteekoon käyttämällä palkintoja ulkoisen motivaation lähteenä. Kyselyssä oli vastajille esiteltyä erilaisia palkkioita, joita heille voitaisiin jakaa hyvin tehdystä työstä. Vas-

taajien tehtävänä oli valita palkkioista ne, jotka motivoisivat heitä tekemään tehosta myyntiä. Kuviossa 6 on esiteltynä saadut vastaukset.



Kuvio 6. Ulkoiset palkinnot motivaattoreina

Kyselyn tuloksista huomataan, että ylimääräinen rahapalkkio hyvin tehdystä työstä on ehdottomasti suurin motivoija kyselyyn vastanneille myyjille. 46 vastaajasta jopa 43 (93,5 %) on sitä mieltä, että ylimääräinen rahapalkkio motivoi heitä myymiseen. Vastaa- jia pyydettiin myös järjestämään yllä olevat ulkoiset palkkiot parhaimmasta huonoim- paan. Vastaajista 31 (67,4 %) valitsi ylimääräisen rahapalkkion parhaaksi palkkiovaih- toehdoksi. Toinen suosittu vaihtoehto oli ylimääräiset vapaapäivät, joka toimii 34:lle (73,9 %) vastaajalle motivoivana tekijänä. Lomamatkat ja lahjakortit toimivat kohtalai- sen hyvin motivaatiotason nostajina. Lomamatka toimii 24:lle (52,2 %) vastaajalle ja lahjakortti vapaavalintaiseen liikkeeseen 22:lle (47,8 %) vastaajalle motivoijana työn tekoon. Viihde-elektroniikka, matkapuhelin, sekä elokuva- ja konserttiliput toimivat motivaationa vain pienelle osalle vastaajista. Vähän yli kolmasosa vastaajista on sitä mieltä, että elokuva- ja konserttiliput motivoivat heitä tehokkaaseen työn tekoon. Viih- de-elektroniikka ja matkapuhelin motivoivat vain 30,4 % vastaajista.

Ulkoisen palkitsemisen ohella kyselyssä selvitettiin se, minkälainen on myyjien mielestä hyvä palkkamalli. Taulukossa 2 on esitetty myyjiltä saadut vastaukset eri palkkamallei- hin liittyen. Kyselyn vastaajille selitettiin, että palkkamallissa pelkkäprovisiopalkka pro-

vision osuus on suurempi kuin palkkamallissa, joka koostuu pohjapalkasta ja provisios-
ta. Tämän tarkoitus oli se, että pelkkä provisiopalkka voisi saada myös kannatusta. Jos
molemmista palkkamalleista saisi saman määrän provisiota ja toisessa saa vielä pohja-
palkan päälle, niin ei kukaan valitsisi palkkamalliksi pelkkää provisiota.

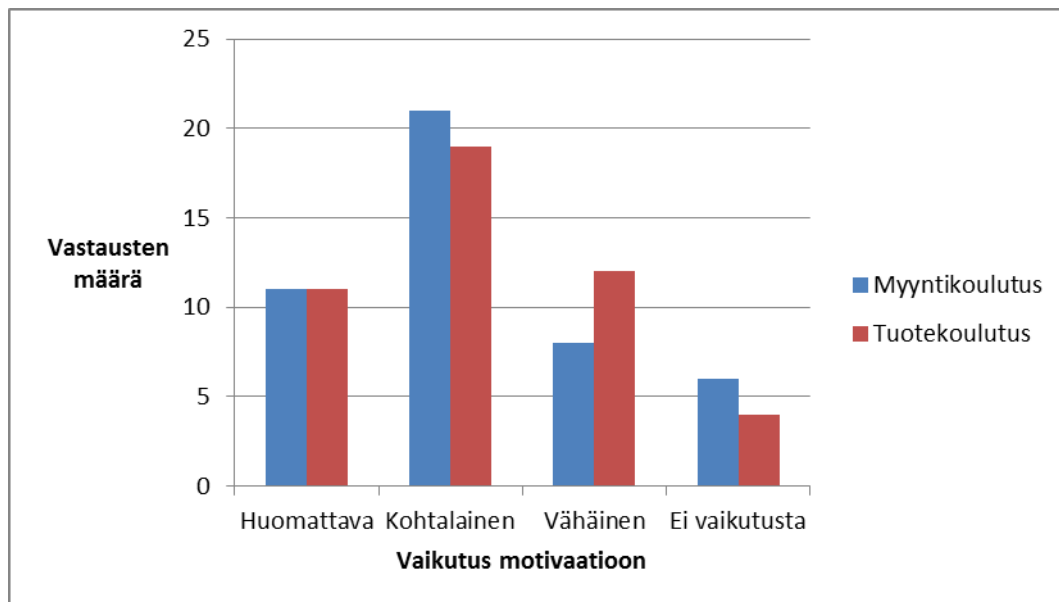
Taulukko 2. Palkkamallit

	Positiivinen vaiku- tus motivaatioon	Ei juuri vaikutusta motivaatioon	Negatiivinen vaiku- tus motivaatioon
Kiinteä palkka	9	29	10
Pelkkä provisio- palkka	13	9	25
Pohjapalkka + provisio	41	6	0

Kyselyn myötä kävi ilmi, että suosituin palkkamalli myyjien keskuudessa on pohjapal-
kan ja provision yhdistelmä. Kyseinen palkkamalli sai 41 vastausta, joiden mukaan
palkkamalli vaikuttaa positiivisesti motivaatioon. Vastaajia pyydettiin myös luettele-
maan yllä olevat palkkamallit parhaimmasta huonoimpaan. Pohjapalkka + provisio sai
37 vastausta, joiden mukaan se on paras palkkamalli. Pelkkä provisiopalkka oli vain
yhdele henkilölle paras palkkavaihtoehto ja kiinteä palkka oli 8 henkilölle paras vaihto-
ehto. Pohjapalkasta ja provisioista koostuva palkkamalli ei myöskään saanut yhtään
vastausta, jonka mukaan kyseinen palkkamalli vaikuttaisi negatiivisesti motivaatioon.
Sekä kiinteä palkka, että pelkkä provisiopalkka molemmat saivat enemmän negatiivisia
vastauksia kuin positiivisia. Kyselyn vastauksia tarkastelemalla voidaan todeta, että poh-
japalkka + provisio on palkkamallina ehdottomasti tehokkain myyjän motivaatiotason
nostaja.

8.4 Myynti- ja tuotekoulutus

Kyselyn avulla otettiin selvää siitä, miten esimiehen tarjoama myynti- ja tuotekoulutus
vaikuttaa myyjän motivaatioon. Kuviossa 7 on esitetty myynti- ja tuotekoulutuksen
vaikutuksia motivaatioon pylväskaavion muodossa.



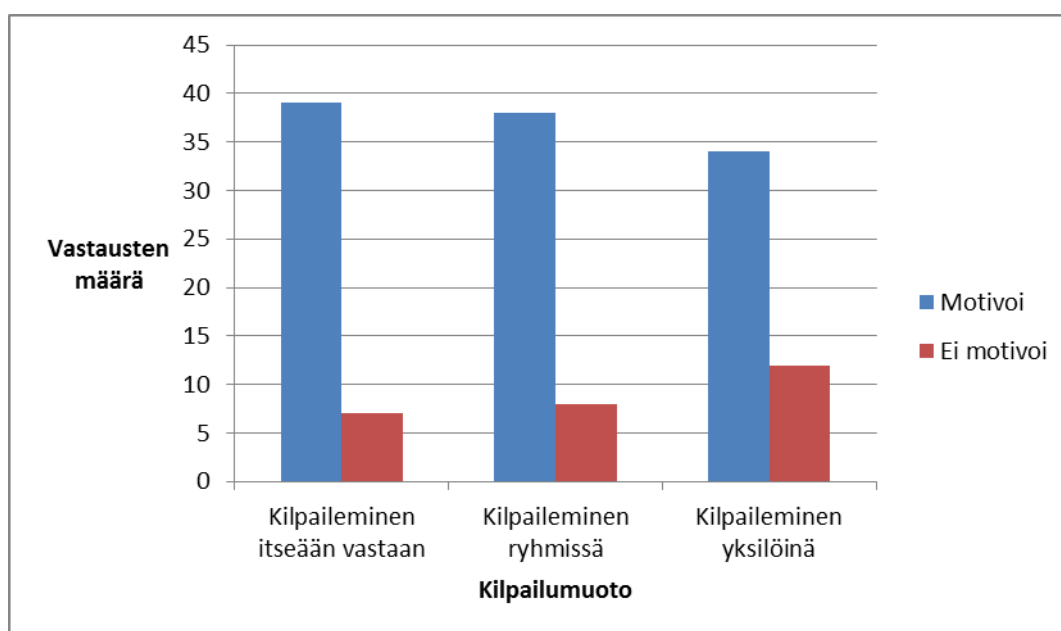
Kuvio 7. Myynti- ja tuotekoulutus

Sekä myyntikoulutuksen, että tuotekoulutuksen suhteen eniten kannatusta sai vaihtoehto, jonka mukaan koulutuksen vaikutus motivaatioon on kohtalainen. Myyntikoulutuksen suhteen vastaajista 21 (45,7 %) ja tuotekoulutuksen suhteen 19 (41,3 %) oli sitä mieltä, että kyseisellä koulutuksella on kohtalainen vaikutus heidän motivaatioonsa. 11 vastajaa (23,9 %) oli puolestaan sitä mieltä molempien koulutusten suhteen, että koulutuksella on huomattava vaikutus motivaatioon. Vastaajista 17,4 % piti myyntikoulutuksen vaikutusta motivaatioon vähäisenä ja 26,1 % piti tuotekoulutuksen vaikutusta motivaatioon vähäisenä. 6 (13,1 %) henkilöä oli asiasta sitä mieltä, että myyntikoulutuksella ei ole vaikutusta motivaatioon ja 4 henkilöä (8,7 %) pitää tuotekoulutuksen vaikutusta motivaatioon mitättömänä. Vastausten suuresta hajonnasta huolimatta voidaan tulkita, että sekä myynti- että tuotekoulutuksen vaikutus myyjän motivaatioon on kohtalainen.

Kyselyssä kysyttiin myös sitä, pitäisikö jo pidempään yrityksessä työtä tehneille myyjille tarjota myyntikoulutuksia. Tämän kysymyksen vastaukset olivat erittäin selkeitä. Jopa 97,8 % vastaajista oli sitä mieltä, että myös pidempään työtä tehneille myyjille tulisi tarjota myyntikoulutuksia. Lisäksi kyselyssä kysyttiin myyjiltä, olisivatko he valmiita osallistumaan myyntikoulutukseen vapaa-ajallaan. Kyselyyn vastanneista myyjistä 63,0 % olisi valmiita osallistumaan koulutukseen vapaa-ajallaan ja 37,0 % myyjistä ei olisi valmis osallistumaan koulutukseen vapaa-ajallaan.

8.5 Myyntikilpailut

Kyselyllä mitattiin myös sitä, vaikuttavatko erilaiset myyntikilpailut myyjän motivaatioon. Taustatietona vastaajilta kysyttiin, ovatko he kilpailuhenkisiä ihmisiä. Vastanneista myyjistä 91,3 % on kilpailuhenkisiä ihmisiä ja 8,7% ei ole kilpailuhenkisiä. Kuviossa 8 on esitetty kaaviomuodossa kyselyllä saatuja vastauksia siitä, kuinka paljon myyjiä motivoi erilaiset kilpailumuodot. Kilpailumuodolla kilpaileminen itseään vastaan tarkoitetaan sitä, että myyjä pyrkii voittamaan hänelle asetut tavoitteet tai haasteet.

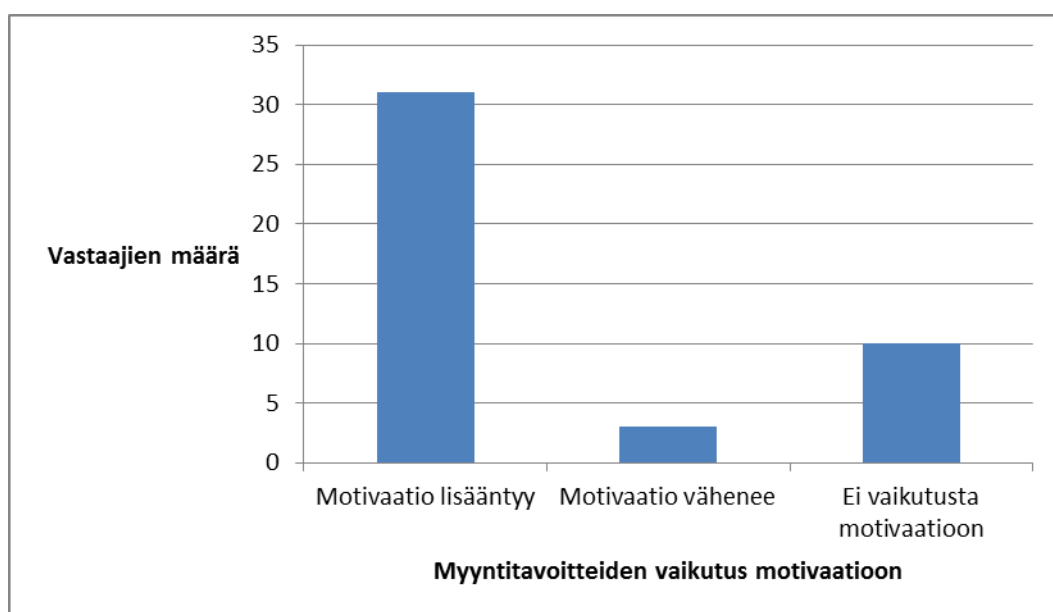


Kuvio 8. Kilpailumuodot

Kyselyssä kävi ilmi, että myyntikilpailuilla on suuri vaikutus myyjän motivaatioon. Kyselyssä esille otetut kolme eri kilpailumuotoa motivoivat suurinta osaa vastaajista. 39 vastaajaa (84,8 %) kokee kilpailemisen itseään vastaan motivoivana tekijänä. Ryhmäkilpailun motivoivaksi kokee melkein yhtä monta vastaajaa, nimittäin ryhmäkilpailun motivoivaksi tekijäksi kokee 38 kyselyyn vastannutta henkilöä. Myös yksilönakilpailu on motivoivaa. 34 vastaajaa (73,9 %) on sitä mieltä, että yksilökilpailu motivoi heitä ahkerampaan myymiseen. Myyntikilpailulla näyttäisi siis olevan todella paljon vaikutusta myyjän motivaatioon kilpailumuodosta riippumatta.

8.6 Myyntitavoitteet

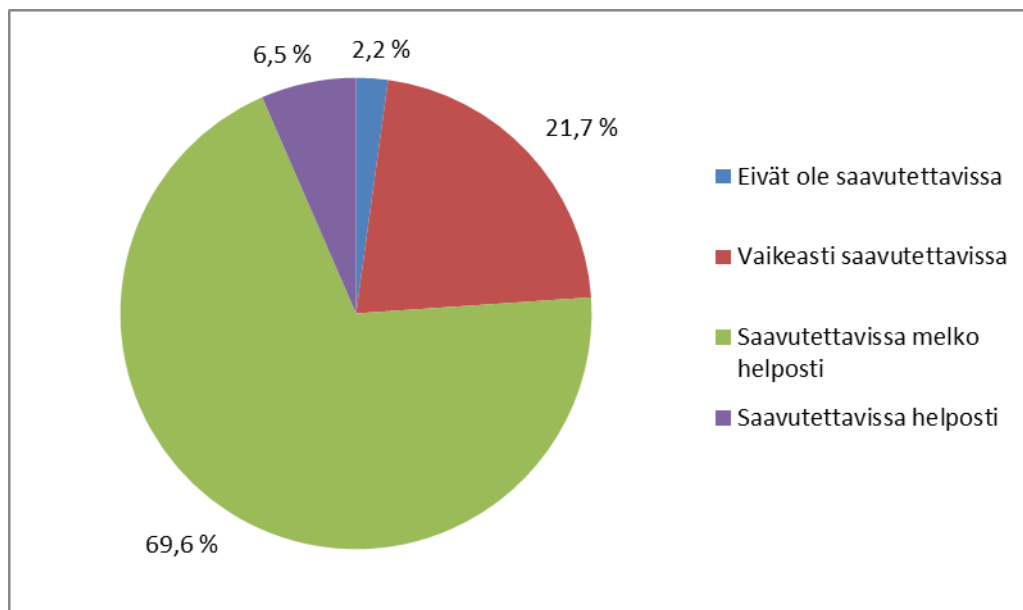
Viimeisenä asiana kyselyssä mitattiin myyntitavoitteita. Kyselyllä haluttiin selvittää se, miten myyntitavoitteet vaikuttavat myyjien motivaatioon ja kuinka korkealle myyjien mielestä tavoitteet tulisi asettaa. Taustatietona kyselyyn vastanneilta myyjiltä kysyttiin, onko heille asetettu myyntitavoitteita. 80,4 %:lle kyselyyn vastanneista myyjistä on asetettu myyntitavoitteita ja 19,6 %:lle ei ole asetettu tavoitteita. Kuviossa 9 on esitetty vastauksien tulokset kysymykselle, miten myyntitavoitteet vaikuttavat vastaajan motivaatioon. Koska kaikille myyjille ei ole asetettu myyntitavoitteita, tässä kysymyksessä ei ole vastaajien maksimimäärä 46.



Kuvio 9. Myyntitavoitteiden vaikutus motivaatioon

Vastauksista tehdyn taulukon avulla huomataan, että myyntitavoitteilla on paljon vaikutusta myyjän motivaation suhteen. 31 vastaajaa (70,5 %) kokee myyntitavoitteiden lisäävän heidän motivaatiotaan. 10 vastaajaa (22,7 %) puolestaan kokee, että myyntitavoitteilla ei ole vaikutusta motivaatioon. Vaikkakin tutkimuksen vastauksien perusteella voidaan todeta myyntitavoitteiden nostavan myyjän motivaatiota, on myyntitavoitteiden suhteen oltava kuitenkin varovainen. Tuloksissa näkyy, että 3 ihmistä on sitä mieltä, että myyntitavoitteet laskevat heidän motivaatiotasoaan. Myyntitavoitteet voivat vaikuttaa negatiivisesti motivaatioon, jos tavoitteet eivät ole asetettu sopivalle korkeudelle. Kuviossa 10 on esiteltynä se, mitä mieltä kyselyyn

vastanneet myyjät ovat siitä, kuinka korkealle myyntitavoitteet tulisi asettaa, jotta ne motivoisivat myyjiä myymään enemmän.



Kuvio 10. Tavoiteasetanta

Yllä olevan kaavion avulla voidaan todeta, että suurin osa kyselyyn vastanneista myyjistä on sitä mieltä, että myyntitavoitteet tulisi olla saavutettavissa melko helposti ahkeralla työn tekemisellä. Melko helposti saavutettavien myyntitavoitteiden kannalla on 69,6 % vastaajista. Reilun viidesosan kannatuksen sai vaikeasti saavutettavissa olevat myyntitavoitteet. Prosentiuuallinen määrä tämän vaihtoehdon valinneille myyjille on 21,7 %. Vain alle 10 % vastaajista on sitä mieltä, että myyntitavoitteet tulisi olla saavutettavissa helposti, tai ne eivät tulisi olla saavutettavissa ollenkaan. Kyselyssä saatujen vastausten perusteella myyjälle olisi hyvä asettaa tavoitteet niin, että ne olisivat melko helposti saavutettavissa ahkeralla myymisellä.

9 Yhteenveto

Tässä luku sisältää tutkimuksen yhteenvedon, jossa on esiteltynä tutkimuksesta tehdyt johtopäätökset. Johtopäätökset on tehty analysoimalla kyselyllä saavutettuja tutkimustuloksia. Johtopäätöksissä on otettu myös huomioon vastaajien vapaat kommentit, joita he saivat tuoda ilmi kyselyyn vastatessaan. Lisäksi tässä kappaleessa pohditaan johtopäätösten perusteella kehittämisehdotuksia toimeksiantajayrityksen nykyiseen toimintaan.

9.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön teoriaosuudessa puhuttiin myyjän sisäisestä motivaatiosta, sen merkityksestä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että sisäisen motivaation tekijöillä on keskenään erisuuruisia vaikutuksia myyjän motivaatioon. Esimiehen osoittamalla arvostuksella on suuri merkitys myyjän motivaation kannalta, kun taas esimiehen osoittaman henkilökohtaisen kiinnostuksen arvo motivaation kannalta on melko vähäinen. Tutkimuksessa kävi ilmi, että esimieheltä saatu kannustus motivoi paljon myyjiä. Myös työtovereilta saatu kannustus vaikuttaa myyjien motivaatioon, mutta ei yhtä paljon kuin esimieheltä saatu kannustus. Myyjälle on motivaation kannalta tärkeätä se, että myyjä kokee itsensä yksilöksi työpaikalla. Myös itse työn pitää olla jo palkitsevaa, jotta myyjällä olisi hyvä motivaatio työntekoon. Asappi Oy:ssä myynnin esimies tuo esille hyvin osoittamansa arvostuksen myyjien hyvin tehdystä työstä, sekä osoittaa henkilökohtaista kiinnostusta työntekijöitä kohtaan. Esimies ei kuitenkaan kannusta myyjiä tarpeeksi, mikä voisi nostaa myyjien motivaatiotasoa. Työtovereiden puolelta myyjät saavat Asappi Oy:ssä kannustusta hyvin. Yrityksessä työntekijät kokevat olevansa yksilöitä ja myyntityö itsessään on yrityksessä palkitsevaa, joten nämä asiat toimivat myyjien motivoijina jo tällä hetkellä.

Myyjän sisäisen motivaatioon ohella opinnäytetyön teoriaosuudessa puhuttiin myös myyjän ulkoisesta motivaatiosta. Teoriaosuudessa kerrottiin, että ulkoiseen motivaatioon voidaan vaikuttaa ulkoisilla palkinnoilla, joita myyjille jaetaan tietyistä suorituksista. Tutkimuksessa kävi ilmi, että ulkoisilla palkinnoilla on paljon vaikutusta myyjän motivaatioon. Kyselyyn vastanneista henkilöistä yli 90 % oli sitä mieltä, että ylimääräinen

rahapalkinto hyvin tehdystä työstä motivoi heitä tehokkaampaan myymiseen. Myös hyvin tehdystä työstä jaettavat ylimääräiset vapaapäivät motivoivat myyjiä hyvin. Noin puolia kyselyyn vastanneista myyjistä ulkoisina palkkioina motivoivat myös lomamatkat, sekä lahjakortit vapaavalintaiseen liikkeeseen. Tutkimuksessa selvisi myös se, että myyjien keskuudessa motivaation kannalta paras palkkamalli on pohjapalkan ja provision yhdistelmä. Noin 4/5 kyselyyn vastanneista myyjistä on sitä mieltä, että pohjapalkan ja provision yhdistelmä motivoi heitä työntekoon. Asappi Oy:ssä on käytössä pohjapalkan ja provision yhdistelmästä koostuva palkkamalli, joka motivoi yrityksen myyjiä työn tekemiseen. Yrityksessä ei kuitenkaan käytetä ulkoisia palkintoja palkkamallin ohessa, millä myyjiä voitaisiin motivoida tehokkaampaan työntekoon.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa perehdyttiin myyjien koulutukseen. Teoriaosuudessa todettiin, että myyjille tarjottava koulutus takaa heille paremmat työkalut työtehtäviensä suorittamiseen, mikä lisää heidän motivaatiotaan. Tutkimuksessa saatiin selville, että myynti- ja tuotekoulutuksilla on kohtalainen vaikutus kyselyyn vastanneiden myyjien motivaatioon. Molempien koulutusten suhteen reilu 20 % vastaajista piti koulutusten vaikutusta motivaatioon merkittävänä ja reilu 40 % vastaajista piti koulutusten vaikutusta motivaatioon kohtalaisina. Lähestulkoon kaikki kyselyyn vastanneen myyjät olivat sitä mieltä, että myyntikoulutuksia pitäisi järjestää aloittelevien myyjien lisäksi myös jo pidempään yrityksessä työtä tehneille myyjille. Asappi Oy:ssä myyjille annettiin kattavat myynti- ja tuotekoulutukset myyntiuran alussa. Koulutukset nostavat aloittelevien myyjien motivaatiota. Jo pidempään myyntiä tehneille myyjille ei kuitenkaan yrityksessä anneta minkäänlaisia koulutuksia.

Opinnäytetyössä on tutkittu myös myyntikilpailuja. Käsitellyn teorian mukaan myyntikilpailuja on olemassa erimallisia ja ne vaikuttavat myyjän työmotivaatioon. Itse tutkimuksessa kävi ilmi se, että myyntikilpailut motivoivat myyjiä todella paljon. Suurin osa kyselyyn vastanneista myyjistä on sitä mieltä, että myyntikilpailut motivoivat heitä. Kyselyssä tutkitut kilpailumallit olivat kilpailu itseään vastaan, kilpailu ryhmissä muita ryhmiä vastaan ja kilpailu yksilöinä muita myyjiä vastaan. Suurimmalle osalle vastaajista kaikki kolme kilpailumallia toimivat motivoivina tekijöinä myymiselle. Asappi Oy:ssä ei ole järjestetty myyntikilpailuja, vaikka kyselyn mukaan myyntikilpailut nostavat myyjien motivaatiotasoa.

Myyntikilpailujen ohella opinnäytetyössä perehdyttiin myös myyntitavoitteisiin ja niiden tavoiteasetantaan. Opinnäytetyön teoriaosuudessa perehdyttiin erilaisiin myyntitavoitteisiin ja siihen, miten myyntitavoitteet tulisi asettaa ja kuinka korkealle. Tutkimuksessa kävi ilmi, että noin 70 % vastaajista kokee myyntitavoitteiden lisäävän heidän työmotivaatiotaan. Kyselyssä saatiin myös muutama vastaus, jonka mukaan asetetut myyntitavoitteet laskevat heidän motivaatitasoaan. Myyntitavoitteilla on siis vaikutusta motivaatioon ja tavoitteet tulee asettaa myyjille oikeansuuruisiksi, jotta ne vaikuttavat motivaatioon positiivisesti. Suurin osa kyselyn vastaajista (69,6 %) on sitä mieltä, että myyntitavoitteet tulisi asettaa myyjille niin, että tavoitteet ovat melko helposti saavutettavissa ahkeralla työllä. Viidesosa vastaajista puolestaan oli sitä mieltä, että tavoitteet tulisi asettaa siten, että niiden saavuttaminen on vaikeata. Asappi Oy:ssä myyjille ei ole asetettu myyntitavoitteita myyjien motivaatiota parantamaan.

9.2 Kehittämisehdotukset

Asappi Oy:ssä myyjän sisäiseen motivaatioon vaikuttavat tekijät tulevat pääosin esille hyvin jo nykyisellä toimintamallilla. Myyjien sisäistä motivaatiota yrityksessä voitaisiin kuitenkin vielä parantaa niin, että myyntijohtaja kannustaisi alaisiaan myymiseen. Esimies voisi omien työtehtäviensä ohella kiinnittää enemmän huomiota myyjien toimintaan ja kannustaa myyjiä tehokkaampaan työntekoon tarvittaessa.

Asappi Oy:ssä on käytössä hyväksi havaittu palkkamalli, joka koostuu pohjapalkasta ja provisiosta. Yrityksessä ei myyjille kuitenkaan palkkamallin ohella jaeta muita palkkioita. Asappi Oy:ssä myyjiä voitaisiin motivoida tehokkaampaan myyntityöhön tarjoamalla myyjille palkintoja hyvin tehdystä työstä. Kyselyn perusteella voidaan todeta, että hyvä vaihtoehto motivoivaksi palkkioksi olisi ylimääräinen rahapalkkio tai ylimääräiset vapaapäivät. Ylimääräinen rahapalkkio ei tuo yritykselle lisää kuluja, sillä palkkio voidaan asettaa saavutettavaksi silloin, kun myynnin määrä kattaa ylimääräisen palkkion tuomat kulut.

Asappi Oy:ssä myyjille annettava myynti- ja tuotekoulutus on hyvä ja motivoiva aloitteleville myyjille. Yritys ei kuitenkaan huomioi pidempään myyntityötä tehneitä henkilöitä

koulutuksen suhteen. Myynnin esimiehen pitäisikin järjestää alaisilleen myyntikoulutuksia myös muulloin kuin uuden myyjän aloittaessa työtehtävät yrityksessä. Pitämällä tietyn aikavälin välein koulutuksia kaikki myyjille, voitaisiin myyjien motivaatiotasoa pyrkiä nostamaan ja pitämään motivaatiotasoa paremmin yllä. Myyntikoulutuksen toteuttaminen vie paljon kallista työaikaa, joten yksi ratkaisu olisi, että koulutu tapahtuisi vapaa-ajalla ja se olisi vapaaehtoinen.

Asapilla ei ole järjestetty minkäänlaisia myyntikilpailuja, vaikka myyntikilpailuilla on tutkimuksen perusteella vaikutusta motivaatioon suurimmalle osalle myyjistä. Asappi Oy:ssä myyjien motivaation tasoa voitaisiin siis parantaa järjestämällä myyntikilpailuja. Myyntikilpailun muodoksi yritykseen sopisi kilpaileminen yksilöinä, sekä kilpaileminen itseään vastaan. Yrityksessä ei voi järjestää kilpailua myyntitiimeissä myyjien pienen lukumäärän vuoksi. Myyntikilpailut voitaisiin yhdistää ulkoisen palkitsemisen kanssa. Esimerkiksi myyjille jaettava ylimääräinen rahapalkkio voitaisiin antaa myyntikilpailun voittajalle. Tämä motivoisi myyjiä suoriutumaan hyvin kilpailussa ja samalla tekemään tehokkaampaa myyntityötä.

Asappi Oy:ssä myyjien motivaatiotasoa voitaisiin nostaa myös asettamalla myyjille myyntitavoitteita. Kyselyssä saatujen vastauksien perusteella tavoitteet tulisi asettaa niin, että ne olisivat melko helposti saavutettavissa. Tavoiteasetannassa voitaisiin esimerkiksi tutustua aikaisempiin myyntimääriin ja miettiä tavoitteiden suuruutta niiden pohjalta. Myyntitavoitteiden voitaisiin yhdistää jo edellä mainitun ulkoisen palkitsemisen kanssa. Myyntikilpailun voittajan lisäksi ylimääräisiä palkintoja voitaisiin jakaa niille myyjille, jotka pääsevät heille asetettuihin myyntitavoitteisiin.

10 Loppusanat

Opinnäytetyön lopetuskappaleessa on tehty ehdotuksia siitä, miten opinnäytetyön tutkimusta voitaisiin jatkaa vielä tulevaisuudessa. Lisäksi lopetuskappaleessa on arvioitu tutkimuksen toteuttajan opinnäytetyöprosessia. Opinnäyteprosessin arvioiminen keskittyy siihen, miten opinnäyteprosessi on vaikuttanut tutkijan omaan oppimiseen.

10.1 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimukselle voitaisiin tehdä jatkotutkimus, jossa tutkittaisiin sitä, miten myyjät voivat itse vaikuttaa omaan motivaatiotasoonsa ja tämän avulla kehittää Asappi Oy:n myyjien motivaatiotasoa lisää. Jatkotutkimuksessa syvennyttäisiin motivaatioteorioihin ja keskittyttäisiin siihen, miten myyjän oma toiminta vaikuttaa myyjän motivaatioon. Tutkimuksessa voitaisiin havainnoida Asappi Oy:n myyjiä ja verrata heidän toimintaansa teoriassa esitettyihin motivaatiotekijöihin, minkä perusteella voitaisiin laatia kehittämissuhteita. Tutkimuksessa voitaisiin myös järjestää eri organisaatiossa toimiville myyjille kysely samalla tavalla kuin tässä opinnäytetyössä.

Toinen jatkotutkimusehdotus on, että tämän opinnäytetyön jatkotutkimuksena perehdyttäisiin muihin myynninjohtajan tehtäviin ja siihen, miten myynninjohtaja voi tehtäviensä avulla parantaa myyjien tehokkuutta. Tutkimuksessa voitaisiin esimerkiksi perehtyä myynnin suunnitteluun ja organisoimiseen ja siihen, miten kyseisiä asioita voitaisiin parantaa Asappi Oy:ssä. Tutkimus voitaisiin toteuttaa havainnoimalla Asappi Oy:n myynninjohtajaa ja vertaamalla hänen tekemään työtään myynninjohtamisen teoriaan. Lisäksi muiden organisaatioiden myyntiä johtavia henkilöitä voitaisiin haastatella tutkimusta varten.

10.2 Oman oppimisen arviointi

Tutkimuksen toteuttaja on oppinut monenlaisia asioita opinnäytetyöprosessin aikana. Tutkimuksessa käytetty teoria on opettanut paljon uusia asioita tutkijalle, vaikkakin osa teoriasta oli tuttua jo ennen opinnäytetyöprosessin aloittamista. Myynnin johtamisen teoria oli tutkimuksen toteuttajalle tullut tutuksi jo aikaisemmin. Teoriaan tutustuessa tutkija kuitenkin huomasi, että kertauksesta on hänelle suurta hyötyä. Kertaus auttoi

tuomaan mieleen jo aikaisemmin opitun teorian ja aiheeseen syventyminen opetti lisää uusia asioita. Motivaatioteoria oli puolestaan tutkimuksen toteuttajalle täysin uutta, joten siihen tutustuessa opinnäytetyön laatija oppi paljon uutta asiaa.

Itse opinnäytetyöprosessi, sekä tutkimuksen toteuttaminen opettivat tutkimuksen toteuttajalle paljon uusia asioita. Tutkimuksen toteuttajalle ei ole paljoakaan aikaisempaa kokemusta vastaavanlaisista prosesseista, minkä takia opinnäytetyön tekeminen opetti tutkijalle paljon asioita tutkimuksen tekemisestä. Esimerkiksi tutkimuksen toteuttaja oppi paljon tutkimuksen aikatauluttamisesta opinnäytetyöprosessin aikana. tutkimuksen tekeminen opetti uusia asioita siitä, miten kysely tulisi toteuttaa. Kyselyn teettämien opetti kiinnittämään enemmän huomiota kyselyssä käytettäviin kysymyksiin, kyselyn aikatauluun, sekä kyselyn otokseen. Tutkimuksen toteuttamista varten opiskellut teoriat tutkimusmenetelmistä oli jo entuudestaan tuttuja tutkijalle, mutta kyseiset teoriat olivat hyvää kertausta.

11 Lähteet

Asappi Oy 2013. Asappi lähettipalvelut. Luettavissa:

<http://www.asappi.com/index.htm>. Luettu: 4.3.2013.

Cron, W. & Decarlo, T. 2010. Sales management. Concepts and cases. 10. painos. Wiley & sons. New York.

Donaldson, B. 2007. Sales management. Principles, process and practice. 3. painos. Macmillan. New York.

Doyle, P. & Stern, P. 2006. Marketing management and strategy. 4. painos. Pearson Education Limited. Edinburgh.

Honeycutt, E., Ford, F. & Simintiras, C. 2003. Sales management: a global perspective. Routledge. Lontoo.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Jobber, D. & Lancaster, G. 2009. Selling and Sales Management. 8. painos. Pearson Education Limited. Edinburgh.

Jyväskylän yliopisto a. Määrällinen tutkimus. Luettavissa:

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>. Luettu 15.4.2013.

Jyväskylän yliopisto b. Laadullinen tutkimus. Luettavissa:

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>. Luettu 15.4.2013.

Jyväskylän yliopisto c. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Luettavissa:

http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf. Luettu 22.4.2013.

KvantiMOTV. 2008. Kvantitatiivisten menetelmien tietovarasto. Mittaaminen: mittarin luotettavuus. Luettavissa:

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html>. Luettu: 22.4.2013

Manning, G., Reece, B. & Ahearne, M. 2010. Selling Today. Creating customer value. 11. painos. Pearson Education Limited. Edinburgh.

Orr, L. 2012. Advanced sales management. Handbook and cases. Roulledge. New York.

Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Otava. Keuruu.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Libris Oy. Helsinki.

Rubanovitsch, M. & Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. Otava. Keuruu.

Stewart, G. 2000. Successful sales management. How to make your team the best. Pearson Education Limited. Edinburgh.

Suomen pienyrittäjät ry. 2013. Webropol oy. Internet kysely- ja tiedonkeruutyökalu. Luettavissa: <http://www.pienyrittajat.fi/jasenedut-yhteistyokumppanit2/webropol-oy-internet-kysely-ja-t/>. Luettu 17.4.2013.

Taloussanomat. 2012. Yritysmyyjä tienaa yli 4000 euroa kuukaudessa. Luettavissa: <http://www.taloussanomat.fi/myynti/2012/02/28/yritysmyyja-tienaa-yli-4-000-euroa-kuukaudessa/201224106/135>. Luettu 27.3.2013.

Liitteet

Liite 1. Kyselypohja

Myyjän motivaation kehittäminen

Tämä kysely on tarkoitettu myyntityötä tekeville henkilöille, sekä myynnin esimiehille. Kyselyn aiheena on myyjän motivaation kehittäminen myynnin johtamisen avulla. Kiitos kaikille kyselyyn vastaajille.

Taustatiedot

1. Vastaajan sukupuoli *

- ☐ Nainen
- ☐ Mies

2. Vastaajan ikä *

- ☐ 15-29 vuotta
- ☐ 30-49 vuotta
- ☐ 50 vuotta tai enemmän

3. Vastaajan työtehtävät yrityksessä *

- ☐ Myynti
- ☐ Myynnin esimiestehtävät

4. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä yrityksessäsi? *

- ☐ Alle vuoden
- ☐ 1-5 vuotta

- ☐ 6-9 vuotta
- ☐ 10 vuotta tai kauemmin

Motivoiminen

5. Kuinka paljon työmotivaatioosi vaikuttaa esimiehen osoittama arvostus hyvin tehdystä työstä? *

- ☐ Lisää motivaatiotani huomattavasti
- ☐ Lisää motivaatiotani kohtalaisesti
- ☐ Lisää motivaatiotani vähän
- ☐ Ei ole vaikutusta motivaatiooni

6. Kuinka paljon työmotivaatioosi vaikuttaa esimiehen osoittama kiinnostus sinua kohtaan henkilönä? *

Henkilökohtaiselle kiinnostuksella tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että esimies muistaa syntymäpäiväsi tai vaikkapa kyselee harrastuksistasi

- ☐ Lisää motivaatiotani huomattavasti
- ☐ Lisää motivaatiotani kohtalaisesti
- ☐ Lisää motivaatiotani vähän
- ☐ Ei ole vaikutusta motivaatiooni

7. Kuinka paljon työmotivaatioosi vaikuttaa esimieheltä saatu kannustus? *

- ☐ Lisää motivaatiotani huomattavasti
- ☐ Lisää motivaatiotani kohtalaisesti
- ☐ Lisää motivaatiotani vähän
- ☐ Ei ole vaikutusta motivaatiooni

8. Kuinka paljon työmotivaatioosi vaikuttaa työtovereilta saatu kannustus? *

- ☐ Lisää motivaatiotani huomattavasti
- ☐ Lisää motivaatiotani kohtalaisesti
- ☐ Lisää motivaatiotani vähän
- ☐ Ei ole vaikutusta motivaatiooni

9. Kuinka paljon työmotivaatioosi vaikuttaa se, että koet olevasi yksilö työpaikallasi *
Yksilöksi kokemisella tarkoitetaan sitä, että henkilö kokee olevansa tietty yksittäinen henkilöstön jäsen eikä pelkästään osa henkilöstöä

- ☐ Lisää motivaatiotani huomattavasti
- ☐ Lisää motivaatiotani kohtalaisesti
- ☐ Lisää motivaatiotani vähän
- ☐ Ei ole vaikutusta motivaatiooni

Palkitseminen

10. Koetko, että työn tekeminen ja / tai siinä hyvin suoriutuminen tulisi itsessään jo olla palkitsevaa, jotta sinulla olisi hyvä työmotivaatio? *

- ☐ Kyllä, työn tulisi itsessään jo olla palkitsevaa jotta minulla olisi hyvä työmotivaatio
- ☐ Ei, pelkkä työstä maksettava riittävän suuri korvaus riittää hyvään työmotivaatioon

11. Rastita seuraavista vaihtoehtoista ne, jotka ylimääräisinä palkkioina toimisivat mielestäsi hyvinä kannustimina myyjille työntekoon

- ☐ Ylimääräinen rahapalkkio
- ☐ Lomamatka
- ☐ Ylimääräiset vapaapäivät
- ☐ Lahjakortti vapaavalintaiseen liikkeeseen
- ☐ Matkapuhelin

- ☐ Viihde-elektroniikka
- ☐ Elokuva- ja konserttiliput

12. Järjestä edellisessä kysymyksessä rastittamasi vaihtoehdot järjestykseen parhaimmasta huonoimpaan

Merkitse sen vaihtoehdon kohdalle 1, joka motivoi sinua eniten, merkitse 2 sille, joka motivoi toiseksi eniten jne.

	1	2	3	4	5	6	7
Ylimääräinen rahapalkkio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lomamatka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ylimääräiset vapaapäivät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lahjakortti vapaavalintaiseen liikkeeseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Matkapuhelin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Viihde-elektroniikka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elokuva- ja konserttiliput	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Rastita vaihtoehto, joka mielestäsi kuvaa parhaiten seuraavia palkkamalleja *

	Vaikuttaa positiivisesti työmotivaatioon	Ei ole juurikaan vaikutusta työmotivaatioon	Vaikuttaa negatiivisesti työmotivaatioon
Kiinteä palkka, jossa palkka riippuu työajasta, ei myyntimääristä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pelkkä provisiopalkka, jossa palkka muodostuu myyjän tekemästä myyntimäärästä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kiinteä pohjapalkka + provisio,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Järjestä edellisen kysymyksen palkkamallit mielestäsi parhaasta huonoimpaan *

	Paras	Toiseksi paras	Huonoin
Kiinteä palkka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pelkkä provisiopalkka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kiinteä pohjapalkka + provisio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Koulutus

15. Kuinka paljon esimieheltä saatava myyntikoulutus vaikuttaa mielestäsi työmotivaatioon? *

- ☐ Lisää motivaatiotani huomattavasti
- ☐ Lisää motivaatiotani kohtalaisesti
- ☐ Lisää motivaatiotani vähän
- ☐ Ei ole vaikutusta motivaatiooni

16. Kuinka paljon esimieheltä saatava tuotekoulutus vaikuttaa mielestäsi työmotivaatioon? *

- ☐ Lisää motivaatiotani huomattavasti
- ☐ Lisää motivaatiotani kohtalaisesti
- ☐ Lisää motivaatiotani vähän
- ☐ Ei ole vaikutusta motivaatiooni

17. Pitäisikö mielestäsi uusien myyjien lisäksi myös jo pidempään yrityksessä työtä tehneille myyjille tarjota myyntikoulutuksia? *

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

18. Olisitko valmis osallistumaan myyntikoulutukseen vapaa-ajallasi? *

- ☐ Kyllä
- ☐ En

Myyntikilpailut

19. Oletko kilpailuhenkinen ihminen? *

- ☐ Kyllä
- ☐ En

20. Motivoiko sinua kilpailu itseäsi vastaan, jossa pyrit voittamaan sinulle asetut tavoitteet ja / tai haasteet? *

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

21. Motivoiko sinua kilpaileminen ryhmissä, jossa ryhmän jäsenet tekevät töitä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi *

Tällaiselle ryhmätoiminnalla voidaan tarkoittaa esimerkiksi myyntikilpailua ryhmissä, joissa ryhmät yrittävät päihittää kilpailun muut ryhmät

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

22. Motivoiko sinua kilpaileminen yksilönä muita yksilöitä vastaan? *

Esimerkiksi yrityksessä järjestettävä myyntikilpailu, joissa myyjät kilpailevat toisiaan vastaan yksilöinä

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

Myyntitavoitteet

23. Onko sinulle asetettu myyntitavoitteita?

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

24. Jos sinulle on asetettu myyntitavoitteita, niin miten tavoitteet vaikuttavat motivaatioosi?

- ☐ Lisäävät motivaatiosi myymiseen
- ☐ Vähentävät motivaatiosi myymiseen
- ☐ Eivät vaikuta myynnilliseen motivaatioosi

25. Kuinka korkealle mielestäsi myyntitavoitteet tulisi asettaa, jotta ne olisivat mielestäsi mielekkäitä?

- ☐ Tavoitteet ovat saavutettavissa helposti
- ☐ Tavoitteet ovat saavutettavissa melko helposti ahkeralla myymisellä
- ☐ Tavoitteet ovat vaikeasti saavutettavissa
- ☐ Tavoitteet eivät ole saavutettavissa

26. Vapaat kommentit kyselyyn liittyen

Tähän kohtaan voit vapaasti kertoa omia ajatuksiasi liittyen motivaatioon